



Research and Insights
for **Talent**
Development

人材開発白書 2012

戦略実行力

人材開発白書とは

社団法人経済同友会において1989年に発表された「新しい個の育成」の流れを汲み、当時、経済同友会教育部会長を務めていた小林陽太郎(弊社元会長)の意向で、(株)富士ゼロックス総合教育研究所において継続して人材開発問題を研究しはじめたのが発端です。

1990年には「価値創造型リーダーの育成」を発表し、1994年からは人材開発問題の時宜を得たテーマを選択して調査・研究を行い、「人材開発白書」として発刊しています。



はじめに

昨年は、3.11の東日本大震災にはじまり、9月以降のタイ国洪水などの自然災害が企業の経営に大きな影響を与えるとともに、私たちの生活にも甚大な被害をもたらしました。我が国は災害からの復旧・復興、電力不足に加え、経済側面では円高などの多重の困難を背負った一年となりました。その影響を受け、私たちのワークスタイルやライフスタイルの見直しを迫られる状況にもなっています。こういった一連の事象を考えると、昨年は歴史的転換点となることを意味している一年であったといえるのではないのでしょうか。あらためて、3.11で被災された皆様に心からお見舞いを申し上げますとともに、皆様の安全と健康、そして被災地の一日も早い復旧・復興をお祈り申し上げます。富士ゼロックスグループ一丸となりまして、全力で支援して参ります。

さて、このように激動する環境変化に対し、企業は次々と襲来する難題に直面しながらも、それをチャンスと捉え直し幾多の困難の克服に挑み続けています。折しもスティーブ・ジョブズがこの世を去って以降、イノベーションが世の中で熱く語られるようになっていきます。経営変革、風土改革、ワークスタイル変革、新たな企業への脱皮、マネジメント変革、グローバル対応、それらの動きを一言でまとめるとすれば、企業イノベーションではないかと思えます。

私たち富士ゼロックス総合教育研究所では、企業のイノベーション活動を人と組織の側面からご支援する企業として歩んでまいりました。この壮大なテーマの中に身を置かせていただいているのは、まさに皆様からのご教示、ご支援なくしてはあり得ません。同時に富士ゼロックスそのものが抱えている経営課題への挑戦も「言行一致」としてお伝えしながら、活動を進めております。

今回の人材開発白書は前回に引き続き、「戦略実行力」にフォーカスしています。戦略を現場が確実に実行する場面での、トップマネジメントやミドルマネジメントのあり方、現場のメンバーとの日常での接点の持ち方を、企業経営者へのインタビューおよび多面的なデータを通じて分析いたしました。そして、昨年の報告内容をより掘り下げて、戦略を実行するための課題を提言させていただきました。皆様の企業におかれまして、本テーマに関する議論がより活発になされるようになれば幸いです。

調査にご協力いただきました企業の皆様には心より感謝を申し上げますとともに、本書が皆様の企業経営に微力ながらも貢献し、戦略がより確実に実行されるようになれば、それこそが弊社の大いなる喜びでございます。この一年が皆様の企業の持続的成長を期する一年になることを心より祈っております。

2012年2月
株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所
代表取締役社長 芳澤 宏明

contents

はじめに	1
調査研究にあたって	4
提言 — ミドルマネジャーの課題	6
用語定義	8
先人の英知に学ぶ — マネジャーは何をする人か	10

第1章 事業トップの問題認識とミドルマネジャーへの期待 11

エグゼクティブインタビュー：GEヘルスケア・ジャパン	12
エグゼクティブインタビュー：花王カスタマーマーケティング	16
事業トップ37人へのインタビュー調査結果	20
分析1-1：戦略実行上の問題点とその要因	21
分析1-2：戦略実行におけるミドルマネジャーへの期待	24
分析1-3：戦略実行に秀でたミドルマネジャーの特徴	26
分析1-4：戦略実行に劣ったミドルマネジャーの特徴	28
事業トップ37人へのインタビューデータ	30
寄稿：異質との意思疎通についての三つの提言	40

コラム 戦略発信の具体度・抽象度 42

第2章 ミドルマネジャーが直面する障害と事業トップの役割 43

課長84人への自由回答調査結果	44
回答者属性	45
分析2-1：戦略の策定・展開における障害	46
分析2-2：戦略の期中変更とその際の障害	48
ケース：日揮 — 分権と集権の間での舵取り	50
ケース：エマソン — 戦略が確定することのない戦略策定プロセス	52
寄稿：戦略実現のための組織を超えたコラボレーション	54

コラム ミドルマネジャーの軸足の置き方 56

おわりに 57

調査研究にあたって

カジノのルーレットで賭ける数字を決定することと、戦略を決定することでは、何が違うだろうか。ルーレットは賭けてしまえばそれで終わりであり、あとは運を天に任せるしかない。しかし戦略は違う。決定したときが始まりである。我々は、戦略の策定よりも実行の方により多くの時間を費やし、またさまざまな困難に直面する。優れた戦略であっても、決定しただけでは何も変わらない。さまざまな困難を乗り越えて初めて、その果実を得ることができる。

しかも昨今では、戦略の質で企業業績の差を生み出すことはますます困難になってきている。分析手法や戦略定石は周知のものとなり、結果として似通った戦略に収斂してしまう。仮に独創的な戦略を策定できたとしても、よほど強い特許にでも守られていない限りは、競合企業による模倣を避けることは難しい。戦略の“実行”にこそ、収益の源泉が隠されているといえる。

事業戦略は、事業のトップが決断する。しかし、事業トップ自らが実行するわけではない。実行するのは第一線のメンバーである。当然のことながら、第一線のメンバーにまで戦略が展開されなければ実行されることはない。ところが、組織階層間には大きな溝がある。事業トップが発信した戦略はミドル層で減退し、保留され、あるいは歪曲され、果たして現場のメンバーの行動は何も変わらない。このような状況は、多くの組織で見られる。

現場メンバーの行動を起こさせ、最後までやり切らせるためにはどうすればいいのか。このような問題意識から、富士ゼロックス総合教育研究所ではトップと現場をつなぐミドルマネジャーに焦点を当てて調査研究を進めている。

『人材開発白書2011』の提言

前回の調査研究『人材開発白書2011』では、現場メンバー2,170人(27社、49ビジネスユニット)の協力のもと、①現場メンバーの戦略実行度の実態、②ミドルマネジャーのマネジメントの実態を定量的に調査した。分析を通じて、ミドルマネジャーの戦略実行マネジメントを“12のマネジメント領域”と“38のマネジメント行動”に整理するとともに、より効果的に実践するための5つのポイントを提言した。

1. 「戦略のマネジメント」と「人・組織のマネジメント」を両輪に据え、これらの同時追求によって戦略を実行する
2. 戦略を最後までやり抜くために、戦略に対するメンバーの納得度を高める
3. 高い水準での戦略実行を目指すために、メンバーにストレッチ目標を与えると同時に、実行支援と能力開発を怠らない
4. より効果的に戦略を実行するために、部門内協力を促進し、他組織に働きかける
5. 不確実な環境下で戦略を実行するために、仮説検証を短サイクルで回して戦略を推し進めることができる人や組織をつくる

『人材開発白書2012』の調査目的と調査方法

“戦略”そのものではなく、“実行”を取り上げた昨年の調査研究は、類似の定量調査が存在しないという珍しさも加わって、多くの方に興味を持っていただくことができた。しかし、十分ではないことも認識している。

前出の提言は、現場メンバーに対する調査から得られており、つまり現場メンバーの目線にもとづくものである。しかし、事業トップの立場に立てば、異なる風景が見えるはずである。昨年の調査分析では、このような事業トップの目線が欠けていた。そこで今回は、事業トップの目線から、事業戦略を実行するためにミドルマネジャーは何をすべきかを考える。

さらに今年の調査では、事業トップの役割にも言及している。5つの提言で示されたような優れたマネジメントができていないミドルマネジャーは、むしろ少数である。しかしながら、そのすべてがミドルマネジャーの責というわけではない。本人がコントロー

ルし難しいさまざまな障害があり、その障害の中には、事業トップが取り除いてあげるべきものもあると思われるからである。

このような目的のもと、図表0-1に示された2種類の調査を実施した。ところで調査研究では、前提を明確にしておかなければ議論が発散してしまうことが多い。本調査研究で重要なことは、事業トップの戦略が正しいという前提で進めるかどうかである。1つ目の調査では正しいという前提に立ち、2つ目の調査では間違っている可能性があるとし、分析を進めた(併せて、8-9ページの用語定義も参照いただきたい)。

いずれも幅広い意見や考えを拾い上げるために、定量調査ではなく定性調査を主体とした。ただし、どんなに精緻な分析を行っても、質的データから一般的・普遍的理論を導き出すことは難しい。本報告書で述べることは、1つの見方である。読者の方々におかれては、所属組織やメンバーの状況・特性に当てはめて解釈いただくことをお勧めする。

図表0-1: 調査概要

	事業トップの課題認識とミドルマネジャーへの期待	ミドルマネジャーが直面する問題と対応
調査目的	戦略を実行する上で事業トップが抱えている問題、およびミドルマネジャーに対する期待を明らかにし、ミドルマネジャーがすべきことを考えること	ミドルマネジャーが戦略を実行する上で直面している障害とその対応方法を明らかにし、事業トップが支援すべきことを考えること
調査対象組織 ^{*1}	営業部門	営業部門
回答者	戦略実行に関して問題意識の高い事業トップ(事業部長、営業本部長、支社長、販売会社社長)	各社の中で優秀なミドルマネジャー(課長)
回答者の選定方法	人事部門もしくははしかるべき方に推薦いただく	事業トップもしくはそれに代わる方に、各社5名以内(かつ部門で最大2名以内)で、推薦いただく
調査方法	半構造化インタビュー調査 (下記4項目について、1~1.5時間)	留め置き法質問紙調査 (選択式設問 12問、自由回答記述 3問)
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略実行上の問題点とその要因 ● 戦略実行におけるミドルマネジャーへの期待 ● 戦略実行に秀でたミドルマネジャーの特徴 ● 戦略実行に劣ったミドルマネジャーの特徴 	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略実行マネジメントのスタンス ● これまで経験した障害と克服方法 ● 期中の戦略修正の有無とその理由 ● 上位層の戦略実行マネジメントの特徴
調査期間	2011年6月15日~9月2日	2011年6月15日~9月9日
回答者数	37人(32社)	84人(27社) ※ 依頼数150人、回収率56.0%

^{*1} 前回の調査研究より、戦略実行マネジメントには職種特性が大きいことが明らかになったため、特定の職種に限定して調査を進めることにした。また、営業組織に限定した理由はこうである。現場状況の影響を最も受けやすく、トップの抽象的方針と現場の具体的実情を調整することが最も困難なのが営業組織である。そのため、営業組織を対象とした調査で得られたことは他の職種でも大いに参考にできると考えた。



提言 ミドルマネジャーの課題

事業トップの多くは、自分が掲げた戦略が現場メンバーに伝わっていないとは思っていない。伝わっているにもかかわらず、行動していないと感じている。そしてその要因として、制度や組織構造といった仕組み面を挙げるトップは少ない。多くは、“ソフト”な側面に、特にミドルマネジャーのマネジメントに課題があると考えている。ミドルマネジャー*1が戦略実行の要として機能するためには、どうすればいいのか。調査を通じて浮かび上がった課題を述べる。

ここに挙げた課題は、決して目新しいものではなく、またこれら以外にもミドルマネジャーがすべきことはたくさんある。だからといって、すべてが大切だと言ってしまえば、次の一步を踏み出せなくなってしまう。この5つの課題は、事業トップのレンズを通じて読み解いた、優先度が高いものだと考えている。

*1 本提言の中のミドルマネジャーは、主に課長を想定している。分けて説明する必要がある場合のみ、課長あるいは部長と明記している。

提言1 やるべきことをやってもらうために、止めることとやらないことの決定を先送りしない

トップの考えと現場状況の間には、ある程度の乖離が存在する。そのためミドルマネジャーは、部門の戦略策定においてさまざまな難問に直面する。最も多い意見が、リソース不足である(分析2-1)。やらなければならないことがたくさんあるにも関わらず、それを実行するためのメンバーの量と質が不足していると、ミドルマネジャーは感じているのである。

しかしながら、経営環境が厳しい中では新たなリソース投入も難しい。短期的には現状のメンバーを与件とし、その中で効果的な戦略を考えなければならない。

リソースが不足している中では、やるべきことにリソースを集中しなければならない。当然のことではあるものの、実際はどうかといえば、出来ているとは言い難い。実際多くの現場メンバーは、過去の施策の改廃がなされぬまま新たな施策が追加されるために、戦略を実行できないと感じている(前回調査)。止めることの意味決定が先送りにされているということである。また事業トップは、ミドルマネジャーが問題を正しく認識し、課題を明確に設定できていないことが戦略実行を阻害していると考えている(分析1-1)。やるべきこととやらないことの切り分けが十分でないということであろう。

止めること、やらないことの決定は勇気のいることであり、しかもその決定自体で上から評価されることはあまりない。しかし、その先送りによって、本当にやって欲しいことをやらえなくなってしまっている。こうした事実を直視しなければならない。

提言2 理解させ納得させるために、相手は文脈を異にするという前提に転じる

戦略の伝え手と受け手は、同じ言葉を同じように理解しているとは限らない。さらにいえば、たとえ同じように理解したとしても、それで行動を起こすとは限らない。やるべきかどうかを自分の中で考え、納得してから行動に移すからである。もちろん、納得せずとも行動せざるを得ないことも少なくないが、それでは行動が持続しない(前回調査)。つまり、戦略を行動に結びつけるまでには、正しく理解させることと、納得させることの2つのハードルを乗り越えなければならないのである。

このハードルを高くしている要因の1つが、戦略の受け手の変化である。組織の専門分化が進む中で市場に機動的に対応していくためには、公式ラインによらない横や斜めの部門との調整や、社外の協力会社との連携が不可欠になる。立場や背景を異にする人との意思疎通が欠かせなくなるということである。また、部下への伝達でもしかりである。ダイバーシティという言葉の普及が表すように、多様性に富むメンバーとの意思疎通の機会が増えてきている。

この意思疎通が上手くいっているとはいえない。事業トップは、部門間の意思疎通や協力体制が欠如していると感じており(分析1-1)、ミドルマネジャーは、メンバーの価値観や関心ごとがばらばらなために戦略を展開しづらいことを悩んでいる(分析2-1)。

伝え手の文脈にもとづく一方的な伝達では、どんなに熱く語っても効力がない。相手も同じだという前提ではなく、すべての人は異なる背景や考えを持っているという前提に立たなければならない。

提言3 戦略実行に活力を与えるために、権限によらない影響力を発揮する

部門の戦略をメンバーの目標に展開するだけでは、ベクトルは揃うものの、活力がみなぎらない。個々人や組織に働きかけることも重要である(前回調査)。そして事業トップは、課長に対してはメンバー一人ひとりの力を引き出すことを、部長には組織間のネットワークを作ることで組織の総力を発揮させることを、期待している(分析1-2)。

職位にもとづく権限だけでは、この期待には応えられない。さまざまな調査結果が示しているように、直属の部下に対してさえ、権限で影響を与えられる範囲は限られている。ましてや、公式なレポートラインからはずれる周辺組織に対しては、そもそも権限などは通用しない。

それでは権限ではない何が必要なのか。これは部長と課長とで異なる。課長においては高い実務能力が影響力の源泉になることが多い(分析1-3)。自分ができないにもかかわらずに理屈やべき論でアドバイスをして、発言の信頼性が疑われるということなのだろう。一方の部長では、他者を尊重し、誠実に対応する姿勢である(分析1-3)。立場が違う組織に対して、要望だけを押し付けても受け入れてもらえない。相手を理解し、双方にとって良い方法を真摯に考える姿勢が、相手の協力を呼び寄せるのだろう。

職位にもとづく公式権限を振りかざしているだけでは、メンバーや周辺組織を動かせない。対人関係能力や実務能力など、権限に依存しない影響力の源泉を磨かなければならない。

提言4 戦略実行を停滞させないために、自己を過信せずメンバーを活かす

反対に、戦略実行を停滞させてしまうような特徴もある。事業トップへのインタビューからは2つのタイプが浮かび上がった。

1つ目のタイプは、自分が過去に成功したやり方をメンバーに押し付けるマネジャーである(分析1-4)。環境は変化し、トップの戦略も変わる。こうした中で、過去に成功したやり方が常に通用するとは限らない。むしろ事業トップは、従来のやり方に固執することの方を問題視している(分析1-1)。絶えず新しいやり方を、メンバーとともに考えることが求められているのだろう。

そして2つ目のタイプは、メンバーに任せずなんでも自分で

やってしまうマネジャーである(分析1-4)。経験の浅いメンバーに仕事を任せることは、自分で行うよりも何倍もの労力を使うことは確かである。だからといって、すべてを自分でやってしまっただけでは、いつまでたってもメンバーが経験を積めない。新たなリソース投入が難しい中では、一人ひとりが成長することがリソース不足解消の一番の近道である。社会人の成長の8割は経験がもたらすといわれていることを考えると、むしろ意図的に良質な経験をさせるくらいでなければならない。

事業トップによれば、こうした過ちに陥るマネジャーは、プレイヤー時代に高い実績を挙げた人だという。プレイヤーとしての能力が高かった人ほど、自分自身のマネジメントを振り返ってみる必要がある。

提言5 機動的な戦略変更ができるよう、期初における論理的な戦略検討を疎かにしない

今も昔も先を見通すことは容易ではない。部門の戦略策定に必要な情報が全て揃い、必要な分析のすべてがなされることはありえない。いざ実行しても、お客さまの要求は変わり、競合企業も新たな手を打ってくる。そのような中でも意思決定を先送りせず、期初に戦略を明示することがミドルマネジャーには求められている。当然のことながら想定通りにものごとが進むわけではない。多くのマネジャーは、自らがコントロールできない要因によって、戦略の変更を余儀なくされている(分析2-1)。

機能しなくなった戦略に固執するよりも、臨機応変に戦略を変更する方が、メンバーも行動する(前回調査)。とはいうものの、期中の変更は容易ではない。ミドルマネジャーは、変更理由をメンバーに理解し納得してもらえるように説明することに苦慮している(分析2-2)。

先が見通せない中では“まずやってみる”ことが大切である—90年代後半ごろから、日本においてこのような考えが広まっていった。“まずやってみる”と聞くと、深く考えることから解放されるように思えるが、そうではない。期初に決定した戦略の根拠や前提が曖昧であれば、変更理由など説明できないからである。逆説的であるが、“まずやってみる”ためには、論理的な検討が必要なのである。

場当たりの決定は、戦略変更時にツケを回すことになる。環境の不確実性を理由にして論理的な検討を疎かにしてはいけない。

“ミドルマネジャー”とは

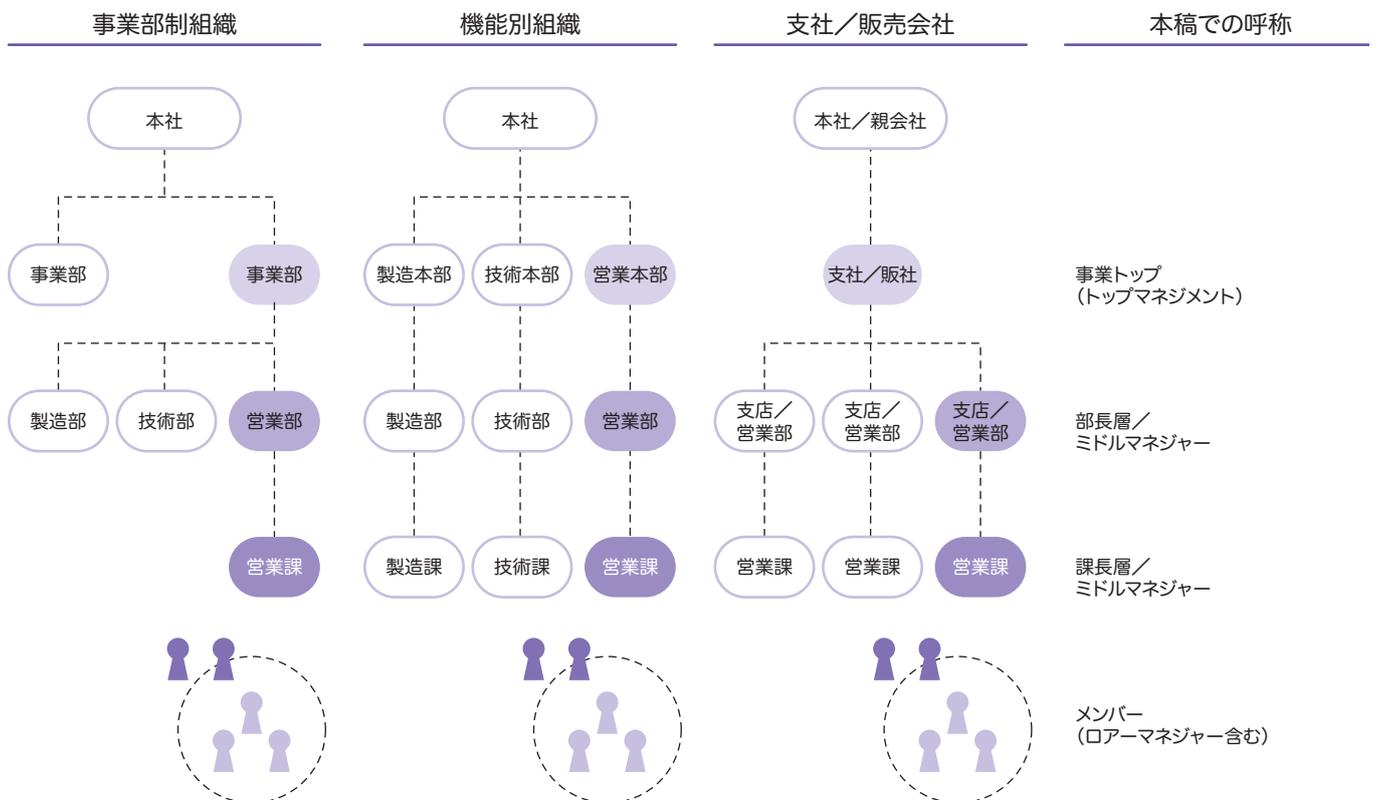
この調査研究の対象は、ミドルマネジャーである。ところが、ミドルマネジャーの確固たる定義は存在しない。そこで、この調査研究におけるミドルマネジャーの定義を説明する。

マネジャーはトップマネジメント、ミドルマネジメント、ローアマナジメントに分類されることが多い。トップマネジメントは事業責任を負う人であり、ビジネスユニットの長が相当する。本稿では“事業トップ”と表現している。ローアマナジメントは主任や現場の班長など、部下を持つ最も下位のマネジャーである。米国ではこの階層にも経営権限があるが、日本では経営側の立場ではないことがほとんどである。そのこともあってか、ローアマナ

ジャーという呼び方はほとんどされていない。本稿でも、ローアマナジャーも含めて“メンバー”と表現している。

この中間にいるマネジャーのすべてを、本稿ではミドルマネジャーと定義している。一般的に、部長や課長と呼ばれる人たちである。前回の調査では、課長（メンバーをマネジメントするマネジャー）と部長（マネジャーをマネジメントするマネジャー）とを、あえて分類しなかったが、今回はより精緻に分析するために、両者を分けている。事業トップへのインタビューでは、部長と課長それぞれに対する期待を確認し、ミドルマネジャーへの質問紙調査は、課長に限定して実施した。

図表0-2: 組織形態と本稿における役職の呼称



“戦略”とは

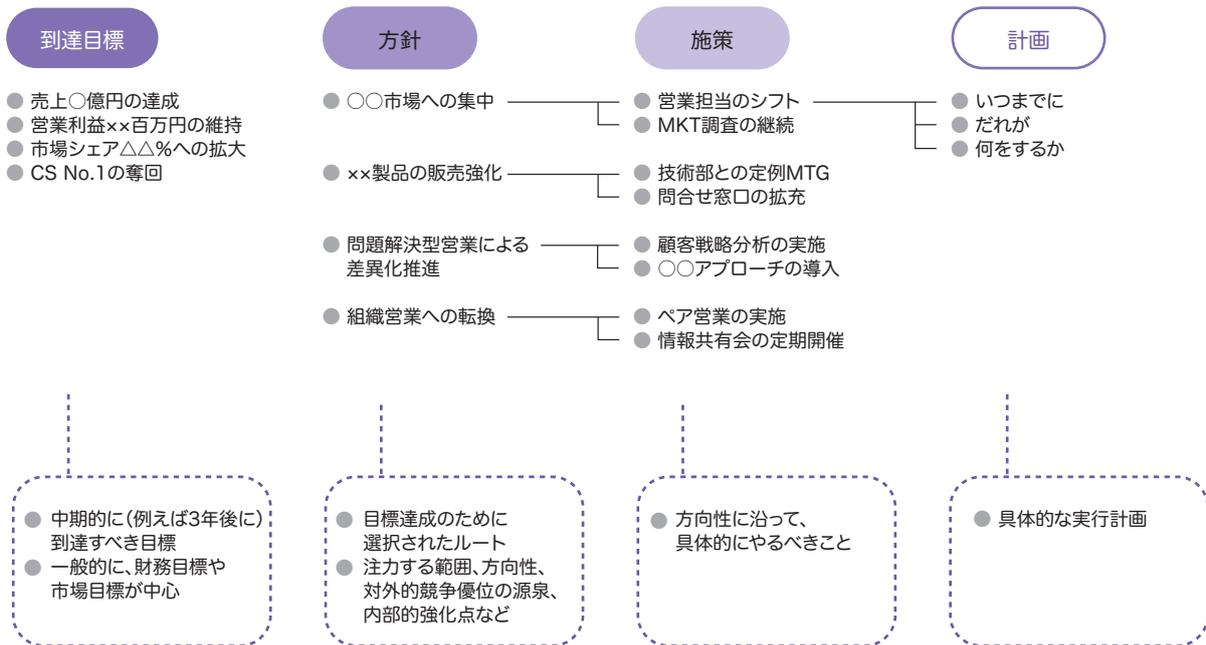
この調査報告書のタイトルは、“戦略実行力”である。しかしながら、戦略の定義は、ミドルマネジャーの定義以上に確立されていない。ある人は対象市場の選択をイメージし、ある人は競合企業を出し抜く戦略をイメージし、またある人は蓄積されたノウハウの活用方法をイメージする。学者の数だけ戦略の定義があるといわれるくらい、戦略というものは捉えどころがない。このことは業績向上のためのアプローチ方法がさまざまであることを意味しているのかもしれない。

アプローチ方法はさまざまかもしれないが、決定した戦略を表現する段階では、いくつかの項目に収束する。それは、到達目標、方針、施策、計画などである。企業の中期経営計画や年度方針でも、これらの項目で整理されることが多い。そこで本稿で

は、下図の4項目を戦略と定義した。事業トップに対するインタビューでは、説明を求められた場合にはこの図を提示した。課長に対する質問紙調査では調査票に掲載し、この定義に沿って回答してもらった。なお、この上位に「ビジョン」があるかもしれないが、回答者が抱く意味合いが大きくばらつくと思われるため割愛している。

ちなみに、すべての階層の戦略にこの4項目が含まれるわけではない。階層が高くなるほど発信される戦略の抽象度も高くなる傾向がある。今回実施した課長に対する質問紙調査によれば、施策と計画のいずれも提示していない割合は、部長クラスで35%、事業トップになると66%に達している(42ページ参照)。

図表0-3:本稿における戦略の構造



Review

先人の英知に学ぶ

マネジャーは何をする人か

マネジャーの仕事というものは、どのように理解されているだろうか。さかのぼれば、フランスの経営者ファヨール(Fayol, H.)にたどりつく。1916年に『産業ならびに一般の管理』で定義された「計画し、組織し、指揮し、調整し、統制する」という5つの要素は、その後も大きな批判を受けることなく生き続ける。というのは、その後の多くの研究は、ファヨールとは別のある側面に焦点を当てて深耕していったからである。例えばノーベル経済学賞を受賞したサイモン(Simon, H. A.)は、マネジメントを意思決定であるとみなして1965年に名著『経営行動』を著し、1980年代になると南カリフォルニア大学のベニス(Bennis, W. G.)が、リーダーシップという側面の再評価に努めた。

これと反対の方向に向かったのが、ミンツバーグ(Mintzberg, H.)である。彼の研究目的は、マネジャーの仕事の全体像を漏れなく、かつ関連付けて示すことであった。5人の経営者に一週間ずつ張りついて仕事ぶりを観察し、1973年に発表された『マネジャーの仕事』の中でマネジャーの仕事の実態を明らかにするとともに、ファヨールの5つの要素を批判した。彼はその後も熟考を重ね、36年経った2009年に一般モデルとして結実させることになる(図表0-4)。

網羅的であるがゆえに面白みに欠けるという批判もある。それに対してミンツバーグは、マネジャーの仕事の一部だけを強調することで興味を引こうとすることこそが問題だとして、「それらの主張は正しくない、なぜならば他の主張も正しいからだ」と一蹴している。(ちなみに昨年の『人材開発白書2011』でも、特定の側面が重要だという分析結果にはならなかった。)

ミンツバーグが与えた影響は、研究結果だけではない。調査対象に密着して深層に迫るといった研究手法も、多くの研究者に影響を与えた。例えば、コッター(Kotter, J. P.)は15人のマネジャーを密着調査し、1982年の『ザ・ゼネラル・マネジャー』にて、マネジャーの仕事を①アジェンダ(目標や優先課題等)の

設定、②ネットワークの構築、③ネットワークを通じたアジェンダの実行の3つに分類した。1990年代になると、ヒル(Hill, L. A.)の論文が注目を浴びはじめる。彼女は、新任マネジャー19人に対して昇進後の1年間を仔細に調査するなどして、①自分自身の管理、②人的ネットワークの管理、③チームの管理の3つに分類した。

余談であるが、ここまであえて“ミドルマネジャー”ではなく、“マネジャー”と書かざるを得なかった。というのは、ヒルの研究以外のほとんどは、経営者や事業部長を対象としたものだからである。研究結果を世の中に発信するにはインパクトが必要になる。ミドルマネジャーの研究は、重要であることは確かなのだが、地味だと思われるようである。

図表0-4: ミンツバーグによるマネジャーの仕事の一般的モデル

頭の中

- 仕事の基本設計を整える
- スケジュールを立てる

情報の次元

- コミュニケーションを取る
- 組織内をコントロールする

人間の次元

- 組織内の人々を導く
- 組織外の人々と関わる

行動の次元

- 組織内でものごとを実行する
- 対外的な取引をおこなう

第1章

事業トップの問題認識と ミドルマネジャーへの期待

事業戦略を策定し、成果をあげる責任を担う事業トップは、戦略実行においてどのような問題を感じているだろうか。また、ミドルマネジャーには何を期待しているのだろうか。各社における問題点やミドルマネジャーへの期待を考えていただくために、ここでは3つの情報を提供する。

1つは、GEヘルスケア・ジャパン株式会社と花王カスタマーマーケティング株式会社へのトップへのインタビュー記事である。2つ目は、事業トップ37人へのインタビューの分析結果である。さらには、これら調査で浮かび上がった問題への対応を考えるべく、妹尾大先生(東京工業大学 大学院社会理工学研究科 准教授)に寄稿いただいた。

Question

お読みになる前にお考えください。

- あなたの組織において、事業トップが立てた戦略を実行する上では、どんな問題がありますか。あなたが理想とする状態(戦略が実行されている状態)と比べると、できていないことは何ですか。
- その問題の原因や障害になっていることは何ですか。
- 現場のメンバーまで戦略を実行させるに当たり、部長と課長それぞれには、何が期待されていますか。
- 部下に戦略を実行させることができている部長・課長を思い浮かべてください。それぞれどのような特徴がありますか。
- 反対に、戦略を十分に実行させることができていない部長・課長を思い浮かべてください。それぞれどのような特徴がありますか。

GEヘルスケア・ジャパン

川上 潤氏
(GEヘルスケア・ジャパン株式会社 代表取締役社長兼CEO)

GEヘルスケア・ジャパン株式会社は、ゼネラル・エレクトリック(GE)のヘルスケア事業を日本市場で推進する役割を担っている。

GEは売上規模が世界最大級であるだけでなく、アメリカの経済誌フォーチュンが選ぶ「世界で最も賞賛される企業」やその他のランキングの常連である。そのGEが、いま最も力を入れている事業が、ヘルスケアである。2009年5月にGEのCEOジェフ・イメルトがヘルスケアに関する世界戦略「ヘルシーマジネーション」(healthymagination: healthyとimaginationを結び合わせた造語)を掲げ、想像力と創造力を駆使して社会が抱える困難な課題を解決していくことを発表した。

GEが特に注目している市場が日本である。超高齢化社会が進行する日本市場で成功を収めることができれば、その後

に高齢化を迎える他国に成功モデルを展開できるからである。GEのヘルスケア事業にとって、日本市場は試金石なのである。

この「ヘルシーマジネーション」を受け、GEヘルスケア・ジャパンでは、「シルバーからゴールドへ(Silver to Gold)」という旗印のもと、ヘルシーマジネーションの具現化を進めている。GEヘルスケア・ジャパンの事例をもとに、戦略実行上の課題とミドルマネジャーの役割を考える。

多忙な中、インタビューを快く引き受けていただいた川上社長、および事前調整や原稿確認にご対応いただいた金子みどり様(コミュニケーション本部本部長)、松井亜起様(同本部広報部長)に感謝する。

▶ 会社概要

従業員数 約2,030名
売上高 1,363億円(2010年12月期)
事業内容 医用画像診断装置の開発・製造・輸出・輸入・販売・サービス、および生体情報モニタ、循環器検査機器、病院情報システム等の医療機器、ネットワークの販売保守、バイオテクノロジー関連機器・試薬・ソフトウェアの輸出、輸入、販売、サービス
主要製品 CT、MR、超音波診断装置、X線撮影装置、核医学診断装置、医療用画像ネットワーク・生体モニタ、液体クロマトグラフィー装置、ゲル担体、生体分子標識検出試薬、生体分子間相互作用解析装置、細胞解析装置ほか

▶ プロフィール かわかみ じゅん 川上 潤

東京大学経済学部を卒業後、日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社に入社。1994年にノースウェスタン大学でMBA(経営学修士号)を取得後、1997年に日本ゼネラル・エレクトリック株式会社に企画開発部長として入社し、2000年に同社取締役に就任。その後2003年にGEメディカルシステム・インターナショナル アジア サービスのセールス&マーケティング担当ゼネラルマネジャーに就任し、GEのヘルスケア事業部門でのキャリアをスタート。2004年にGE横河メディカルシステム(現:GEヘルスケア・ジャパン)株式会社常務取締役サービス統括本部長、2007年に常務取締役営業本部長、2009年4月に取締役副社長画像診断機器統括本部長、同年8月に取締役副社長ヘルスケア統括本部長に就任、2011年6月より現職。

GEヘルスケア・ジャパンの戦略 「ヘルシーマジネーション」と 「シルバーからゴールドへ」

— GEでは、環境と医療という2つの分野に経営資源を集中させていますが、医療分野における戦略「ヘルシーマジネーション」についてお聞かせください。

「ヘルシーマジネーション」はGE全体の中期戦略です。戦略でもあります。ビジョンでもあり、ブランドでもあります。想像力と創造力を駆使して、より身近で質の高い医療を、より多くの人に提供することを目指し、GE全体で2015年までに60億ドルを投資し、100種類の新製品を発売する計画を立てています。

このヘルシーマジネーションを具現化するために、GEヘルスケア・ジャパンとして打ち出した日本の中期戦略が「シルバーからゴールドへ」です。日本の高齢化はこれからの30年間で急速に進んでいきます。この超高齢化社会に必要なソリューションを創り、提供していくというものです。ちなみに、“ゴールド”には3つの意味があります。1つ目は、高齢者のクオリティ・オブ・ライフを高めて幸せになってもらうという意味です。“シルバー”というとネガティブなイメージがありますが、そうではないんですよ。2つ目は会社にとってです。会社にも利益をもたらしてくれるものだ。3つ目は日本初のビジネスモデルをグローバルに展開できるかもしれないという希望です。日本が先んじて超高齢化を迎えますので、そこで成功すれば全世界に展開できます。

— この「シルバーからゴールドへ」は、どなたが考えたのですか。GEには企画部門がなく、トップとファイナンスとHR (Human Resource)のトライアングルで戦略を検討するともいわれていますが。

雑誌や書籍でそのように書かれていることもあります。半分正しく、半分間違っています。戦略を進めていくときは、ファイナンスやHRにサポートしてもらいますが、戦略を策定するときは、いろいろな人の力を借ります。

「シルバーからゴールドへ」はマーケティング部門と一緒に検討しました。また、この戦略をさらに具体化した製品戦略や営業戦略は、それぞれの機能部門に考えてもらいます。上で考えて、それを各部門に下ろすようなことはしていません。それぞれの部門の方が詳しいですから。

— 各機能部門長は業務に詳しいだけでは部門戦略を考えることはできないと思いますが、他にどんな能力が求められますか。

ものごとを俯瞰できることです。システム・シンキングなどといわれますが、一つのことをすると他のことに影響を及ぼすので、部分的に考えるのではなく、影響先を含めた全体を考えなければなりません。ですので、他の機能部門のこともある程度は知っていなければなりません。自部門の打ち手がどの部門にどんな影響を及ぼすかがわからなければなりませんので。

— 具体的な機能部門戦略についてお聞きします。「シルバーからゴールドへ」を実現するために、各部門では何に取り組まれていますか。

まず製品部門ですが、これまでは世界にある製品を日本で小型化して再び世界に戻すというような開発が中心でしたが、高齢者のニーズを捉えた製品開発に軸足が移ってきています。高齢者はCTスキャンのテーブルに乗ることだけでも大変なんですね。そのような問題を解決する製品の開発を進めています。

営業戦略もいろいろありますが1つ

だけ述べますと、製品単体を販売するのではなく、高齢社会でより重要性を増すケアエリアごとに製品の組み合わせによって問題を解決することを進めています。例えば肝臓というケアエリアを考えましょう。肝臓を診察する先生のワークフローはどうなっているのかというと、最初はMR*1で診断し、その際には造影剤を使い、治療にはラジオ波を当てて、ラジオ波を当てるときには超音波のガイド下で、という具合にさまざまな機器や薬品が使われます。これらトータルなパッケージで肝臓治療の問題解決を支援するというものです。

戦略の策定・展開プロセス グロース・プレイブックと リーダー・レッド・ダイアログ

— 「ヘルシーマジネーション」や「シルバーからゴールドへ」という戦略に対して、社員はどう感じていますか。

わかりやすいという反応がほとんどですね。いままでは戦略が見えないなどという意見が多かったのですが、そのような意見はほとんどありません。何をやるにもベクトルが合わせやすくなりました。

— ということは、以前は戦略に対する社員の反応が今ひとつだったのですか。

いままでの3ヵ年戦略は数値目標の議論が中心だったのですが、それだと夢が描けないということで、イメルトがCEOになってからもっとエモーショナルなものを考えるようになりました。その検討プロセスはGPB (Growth Playbook: 成長のための中期計画)と呼んでいます。「ヘルシーマジネーション」や「シルバーからゴールドへ」は、GPBから生まれたものです。

どちらがいいということはないのですが、CEOがウェルチ*2からイメルトに

変わり、大きく変わりましたね。ビジネス・レビューではウェルチは事業の詳細を質問し、指示していました。イメルトはそのようなことはあまりしません。もっと大きなこと、例えば「ヘルシーマジンネーション」は進んでいるかというようなことを聞いてきます。

——シンプルで明快な戦略だと思えますが、それでも全社員に理解してもらうには大変なご苦労があったと思います。どのようにされたのですか。

新しい戦略が打ち出されたとしても、最前線で働いている社員の活動の大半は、明日から変わるというわけではありませんのでなかなか実感しづらいですね。特効薬はないのですが、トップが全社員に向けて何度も説明し、部門長は業務の中で折に触れて説明するしかないと思います。当社ではリーダー・レッド・ダイアログ(Leader Led Dialogue)と呼ぶ、リーダーと部下が対話するセッションを進めています。トップが直属の部下へ、またその部下へというようにカスケードしていきます。それぞれ1時間半から3時間をかけて話し合います。電子メールで流すだけでは、絶対にわかってもらえないですね。

私が社長に就任してはじめて行ったことが、まさにこのセッションです。6月1日に就任したその日から始め、8月までに全社員終わりました。これからはフィードバック・セッションが始まります。部下からどのような反応があったかを吸い上げていきます(注:本インタビューは2011年9月1日に実施)。ただ、まだまだ浸透しているとはいえませんよ。

戦略実行上の課題と対応
ソリューション推進に向けた
組織の変革

——具体的に、どのようなところにもどかしさを感じますか。

意識面ですね。ハードウェアの会社というDNAがこびりついていて、機器販売からソリューション(問題解決)への意識転換がなかなか進んでいません。

私どもの会社は機器メーカーからヘルスケアカンパニーへと事業の定義を変えて、一昨年に会社名も変えました。日本市場は世界で最も医療機器が普及しているんです。CT^{*3}でもMRでも、人口当たりでは米国の4、5倍あります。このように中で高い成長を遂げようとしたら、自分たちの活動領域を広げなければなりません。ただこれまで30年間ハードウェア中心でやってきましたので、その意識を変えることは簡単ではありません。まさにジャーニー(旅)ですよね。

——一般的に戦略が実行できない要因として、いまおっしゃられた意識の面もありますが、それ以外に仕組みの面もあると思います。過去につくられた仕組みが、新しい戦略の実行を阻害してしまうようなことはなかったでしょうか。

それまで製品別に分かれていた営業組織の構造を変えました。全国に55カ所ある拠点ではいろいろな製品を扱っていますが、これまでは製品ごとにチームが編成されており、製品チーム間であまり交流がなかった拠点もありました。それですと、現在進めている製品の組み合わせによって病院や地域医療の問題を総合的に解決しようとする取り組みに支障がでますので、製品チームのリーダーの上に、製品横断で責任を持つゾーン・リーダー(zone:地区、エリア)をつくりました。

戦略実行における
ミドルマネジャーへの期待
権限ではなく影響力で
人を動かす

——ゾーン・リーダーに任命された人は大変なのではないでしょうか。あらゆる製品を理解しなければなりませんし。

ゾーン・リーダーは製品を詳しく知る必要はありません。細かい仕様などは、知らなくても部下に聞けば済むことです。その代わり製品ごとのビジネスの性質は知っている必要があります。ビジネスの性質というのは、例えばCTやMRはディール(deal)のビジネスでして、設置される病院は限られており商談のリードタイムも長い。しかし、高額で、商談が決まれば長期にわたって使用していただけます。一方、心電図のモニタなどはフロー(flow)のビジネスで、案件の数も多く、リプレイスもあります。

一般論になりますが、リーダーは、部下が扱う製品や業務のすべてを知っている必要はないと思っています。土地勘みたいなものがあれば十分です。細かいことを知らない中で、リーダーとしての影響力を発揮していくべきです。

——ゾーン・リーダーとしてリーダーシップを発揮できている方は、仕事の進め方にどのような特徴があるのでしょうか。

ソリューション・ビジネスそのものについてもちろん能力を発揮していますが、より広いリーダーシップを発揮しています。思い浮かべてみますと、部下のキャリアやトレーニングを考えたり、健康や交通事故の心配などもしています。信頼感で全体をまとめているんだと思います。

反対にゾーン・リーダーの中には、自分で売ってしまう傾向がある方もいます。そのようなゾーン・リーダーはもう少しチーム全体のことを俯瞰できるようになるとさらに伸びます。

どちらも昔は優秀なセールス担当だったのですが、どんなにもどかしくて部下を使おうと努力するのか、自分でやってしまうのが違いだと思います。

——ゾーン・リーダーの下の階層である製品リーダーについてはどうですか。

優秀な製品リーダーは、専門知識で部下を引っ張っていています。製品にもお客さまにも詳しく、商談のつぼをも知っている。また、成功事例の横展開もできています。単に同じやり方を別の案件に展開するのではなく、うまくいった要因を抽象化して、その要因が当てはまるのはどういうお客さまなのかを考えている。だから効率的です。そういうことができていない製品リーダーは、無駄が多く、行き当たりばったりで案件に対応している。それでいて優先順位付けができないので、難しい案件にいつまでも時間を費やしてしまっている。

——戦略を実行するに当たり、ミドルマネジャーに必要な共通的な要素のようなものがあると感じですか。

ゾーン・リーダーにしても製品リーダーにしても、実績をあげている人は、組織図上の権限で仕事をするのではなく、影響力で仕事をしていると思います。海外のGEで開発や製造をしている製品の場合は、顔を見たこともない人と一緒に問題解決をしなければなりません。そういう場合は職位や権限など関係ありません。そのことについて一番情報を持っていること、一番考えていること、そして一番情熱を持っていることが人を動かしますし、GEもそれを奨励しています。

補足ですが、GEでは成長のために必要な価値観(Growth Values)を5つにまとめています。「外部志向(External Focus)」、「明確で分かりやすい考え方(Clear Thinker)」、「想像力と勇気(Imagination & Courage)」、「包容力(Inclusiveness)」、「専門性(Expertise)」です。私もメンバーだったのですが、世界中のGEから30人が集まって検討しました。世界中の成功している企業や組織、大学機関にも足を運びました。リーダーに必要な資質は、結局はここに集約されると思っています。

——話は変わりますが、成長といえば、GEでは非常に高いストレッチ目標が有名ですが、その運用方法についてお聞かせください。

それには非常に誤解が多いんです。GEでは手が届かないような目標を課し、成果を出せなかった人は会社を去っていくようなイメージを持っている人もいますが、全く違います。この報告書でぜひ誤解を解いてください(笑)。

内部競争に勝ち残った人だけでなく、GEではいわゆる2:6:2の“6”の人たちを、ストロング・コントリビューター(Strong Contributor)と呼んで大切にしています。米国のGEでも大半の社員は学卒で入社し、定年まで働いています。親子二代でGEという人も結構います。イメルトもそうです。

ストレッチ目標にしても、できもしない目標は設定しません。聞いた話ですが、高跳びで2メートルを軽く飛べる能力がある人でも、バーがなければ1.8メートルぐらいしか飛べないそうです。能力を発揮できるようにするための目標であって、できないことまでやらせようとするものではありません。

——部下に対して適切な目標を設定し、また評価するために、ミドルマネジャーは相当な時間を使わなければならないと思いますが。

その通りです。大変ですが、徹底しています。前期の評価と今期の目標設定だけで、年度初めの1ヵ月が終わってしまいます。部下が30人いる人でも、一人当たり1時間から1.5時間かけてフィードバックしています。

——目標管理制度が形骸化している企業も散見される中で、素晴らしいことだと思います。メンバーに戦略をやり切らせるためには、マネジャーが戦略実行のプロセスをやりきることが大切だと感じました。本日は大変貴重なお話を

ありがとうございました。

*1 Magnetic Resonanceの略。磁気共鳴断層診断装置。

*2 ジャック・ウェルチ。1981年から2001年にかけてGEのCEOを務める。米『フォーチュン』誌で「20世紀最高の経営者」に選ばれている。

*3 Computed Tomographyの略。全身用コンピュータ断層撮影装置。



エグゼクティブインタビュー

花王カスタマーマーケティング

高橋 辰夫氏
(花王カスタマーマーケティング株式会社 代表取締役 社長執行役員)

花 王は、技術力に裏付けられた商品開発力で定評がある。しかし、店頭販売力を抜きにして花王の強さを語ることはできない。花王で開発された商品を国内の消費者に届ける役割を担っているのが、花王カスタマーマーケティング株式会社(以下、花王CMK)である。

同社は花王のメーカー販売機能と卸売機能を担っている。日用品メーカーの多くが卸売業者を使っているのに対し、花王は同社を通じて小売と直接取引をしているところが特徴的である。

昨今の経済不況は、商品単価の下落、市場規模の縮小といった形で、花王の国内事業にも影響を及ぼしている。このような中でも花王は値下げ競争とは一線を画し、「商品の高付加価値化」を進める戦略を掲げている。

この戦略を実現するために花王CMKがやらなければならないことは、商品の価値を販売店や消費者に正しく理解してもらうことである。価格を下げなければ販売店に商品を置いてもらえず、また消費者にも買ってもらえない傾向が強まる中で、花王CMKでは提案型営業を推進することで、着実に成果を上げてきた。花王CMKの事例をもとに、戦略実行上の課題とミドルマネジャーの役割を考える。

多忙な中、インタビューを快く引き受けていただいた高橋社長、および事前調整や原稿確認にご対応いただいた間宮秀樹様(経営企画部門社長室シニアマネジャー)、麻生壮様(同シニアスタッフ)に感謝する。

▶ 会社概要

- 従業員数 7,364名(2011年3月現在)
- 設立 2007年、日用品の販売会社である 花王販売と、化粧品の販売会社である花王化粧品販売が合併し、誕生。
- 事業内容 花王株式会社および花王株式会社の子会社・関連会社の、製造もしくは販売する製品の販売
- 取扱品目 ビューティーケア(化粧品、洗顔料シャンプー・リンスなど)、ヒューマンヘルスケア(生理用品、紙おむつ、飲料、入浴剤、歯磨きなど)、ファブリック&ホームケア(衣料用洗剤、台所用洗剤、住居用洗剤など)

▶ プロフィール たかはし たつお 高橋 辰夫

昭和27年(1952年)1月1日生まれ。熊本県出身。昭和50年に花王石鹸株式会社(現:花王株式会社)に入社して以来、地域販社から全国販社への花王家庭品販社の発展の歴史とともに、主に販売の現場を担当。平成11年に花王販売株式会社 チェーンストア部統括部長、平成14年に同社 取締役、平成16年に同社 代表取締役 専務執行役員、平成18年に同社 代表取締役 社長執行役員に就任した。平成19年にはソフィーナを販売する花王化粧品販売株式会社との合併により社名を花王カスタマーマーケティング株式会社に変更するとともに現職に就任。また、平成20年に花王株式会社 取締役 常務執行役員にも就任。

花王および花王CMKの戦略 高付加価値商品と提案型営業

— まずは、花王グループが現在取り組まれている戦略をお教えてください。

花王グループの戦略を説明する前に、花王グループを取り巻く環境を説明した方がいいと思います。花王グループはグローバル市場にも力を入れていますが、花王CMKは国内市場を担当していますので、国内市場の環境を説明します。

国内の消費者の変化としてまず挙げられるのは、シニア層の増加です。あと10年もすれば65歳以上の方が3割を超えるともいわれています。2つ目は健康志向の高まり、3つ目は環境意識の高まりです。地球温暖化や資源の枯渇問題で、消費者の環境意識はますます高くなっています。

市場の変化としてはまずデフレトレンドの進行が挙げられます。トイレタリー商品は生活必需品なので数量は減りませんが、単価はどんどん下落しています。また、グローバル化の進展によりメガコンペティションの時代に入っていることも挙げられます。

このような中でどう戦っていけばいいか。私どもは、低価格に追随することせず、需要を創造できる高付加価値商品を開発して、ブランドを育て上げることに取り組んでいます。

— 高付加価値商品というのは、具体的にはどのようなものなのでしょうか。

例えば、ビオレという洗顔フォームがあります。これは発売して30年になるのですが、8月に「ビオレ スキンケア洗顔料」としてリニューアルしました。肌の刺激となる汚れを肌に負担なくきちんと落とすという花王独自の画期的な洗浄技術を導入しました。名前は同じビオレですが、中味は全く違います。従来よりも高い価格でご提案させていただ

いていますが、それだけの新しい価値が盛り込まれていると思っています。

私どもは機能価値、情緒価値、環境価値といっているのですが、そういう価値を盛り込んだ商品を開発し、その価値に見合った価格をご提案することで、デフレトレンドから脱却しようとしています。あくまでも価値を創造することによってです。例えば原材料があがったから価格をあげるというようなことは、よほどのことがない限りはいたしません。

— 3つの価値のうち、情緒価値という言葉はあまり馴染みがないのですが、これはどういうものなのでしょうか。

情緒価値とは、それを使うことで気持ちを豊かにするようなものです。例えば、薬用入浴剤のバブには、炭酸ガスによる血行促進や疲労回復という機能価値がありますが、香りを楽しんだりリラックスしたりするのが情緒価値になります。

— 花王グループの高付加価値戦略を店頭で具現化するために、花王CMKとしては何に取り組まれているのでしょうか。

花王CMKは、花王の商品と消費者をつなぐ“売り場”で、価値を伝える役割を担っています。以前は販売店に花王商品を売り込むことが主でしたが、現在では販売店と一緒に活動をしています。一つひとつの商品の価格を交渉することにエネルギーを費やすのではなく、商品の価値を正しく消費者にお伝えするためにはどうすればいいかを販売店と話し合い、それを店頭で実現し、消費者にご購入いただくことで両者の売上と利益が増加するというものです。さらに、消費者に商品の価値で満足・感動していただければ、win-winではなく3-winになります。

— 具体的にはどのようなことをされ

ているのでしょうか。

商品の特長に適した、また、各販売店の特性やニーズに合わせた商品陳列、売り場演出、プロモーション手法、推奨方法などをご提案し、販売店と協働でそれを実現します。その際、花王商品だけでなく、カテゴリー*1全体、売り場全体を対象にして提案します。それが結果として販売店の売上、利益、在庫回転などの向上につながります。

私どもには、店頭の問題を解決するツールや、消費者データの蓄積があるので、提案のノウハウについて販売店から高い支持・信頼をいただいていると思います。ただ、その前提としてはやはり花王商品に高い付加価値があり、消費者の高い支持を得ることが欠かせません。

戦略の策定・展開プロセス RPDCサイクルによる 絶えざる革新

— こうした花王CMKの戦略は、一人ひとりの行動に、どのように展開されているのでしょうか。

5か年の中期計画をもとにして策定した年度の重点課題を、期首に開催される全国販売会議で私から直接説明しています。そして期中には、各現場で開催する市場検討会や課題検討会で実行状況の確認やフォローを行い、また次年度の重点課題を設定するというサイクルを回しています。

重点課題は、部門にも落とし込まれます。営業は顧客軸*2とエリア軸に分かれているのですが、それぞれに落とし込まれ、最終的には個人一人ひとりの目標になります。

重点課題を説明する際には、数値や短い言葉で伝えるのではなく、絵を描いたり、ストーリー性を持たせて話したりして、イメージをしやすくする工夫をしています。全員が同じように理解する

ことが大切だと思っていますので。

また、ベスト・プラクティス事例の発表をしてもらうようにしています。重点課題にそった成功事例を聞くことで、具体的なイメージが湧きますし、自分でもできるんじゃないかと思うようになります。そうすると、どんどんスパイラル・アップしていきます。こうなるためにも、事例発表では最終結果だけでなく、どういうリサーチをして、どういう提案をして、どう説得してなど、そこまで到達したプロセスも共有してもらいます。社員が増え、物理的、コスト的に全社員を集めることが難しくなってきたので、テレビ会議も使って事例共有のスピードと頻度をアップしています。

— こういう表現をしたら失礼かもしれませんが、花王という会社は戦略の華々しさよりも、愚直に進めていくというイメージがあるのですが。

いえいえ、全然失礼ではありませんよ。実際、花王には現状不満足という文化があります。いいものをつくっても、それが完成形だとは決して思わないという精神です。花王ウェイ^{*3}には「絶えざる革新」という価値観で表現されています。

そう意識したわけではないですが、「現状不満足」や「絶えざる革新」を具現化したものがRPDC (Research-Plan-Do-Check) という活動サイクルです。一般的にはPDCAだと思いますが、花王ではリサーチからスタートします。消費者のニーズや販売店の課題などがトリガーになります。先ほどの全社の重点課題も部門・個人の重点課題もRPDCサイクルを年度で回します。また、個別の活動や取り組みもそれぞれの単位でRPDCを意識した活動サイクルを回します。もちろん、高度なものからシンプルなものまでレベルはそれぞれですが、少なくとも、自分の仕事に完成などないことに気づいてくれるものと思っています。

— 社員にこうあって欲しいという意図が、ツールに込められているんですね。

戦略実行上の課題と対応 機能連携のための「マトリクス運営」と数多くの「場」の設定

— 先ほど、花王CMKの営業は顧客軸とエリア軸に分かれているとお聞きしました。また、花王CMKの戦略を実行するためには花王本体の研究開発や商品企画との協力も欠かせません。現場レベルでの協業を上手く進めるために、どのような工夫をされているのでしょうか。

花王グループではマトリクスの組織運営を行っています。横軸が事業で縦軸が機能です。機能とは、研究開発、生産、物流、販売などです。ある商品の企画・開発を担当する事業部門と複数の機能部門が協力して問題解決をすることになります。

時には衝突することもあります。例えば、物流部門はできるだけコストを下げようと考えますし、販売部門である花王CMKは販売店へのサービスを充実したいと考えます。機能間でトレード・オフになりますので、衝突が起きます。こういうときは、まず花王ウェイに立ち戻って、カスタマーである販売店にとって何が大切なのかを考えます。この例でいうと、販売の現場である販売店の売場の状況と物流の現場を両部門がよく理解した上で、効率そして効果の両面から、販売店と花王の双方にメリットをもたらす「発注・納品業務の改善提案」を行うようにしました。

まだまだですが、苦勞しながらあるレベルのところまでは到達していると思います。

— マトリクス組織というものは理想形なのかもしれませんが、運用はとて難しいと思います。どのような工夫をなされてきたのでしょうか。

先ほどの物流と販売のような場を、つまり部門や機能を横断して検討する場を、これまでたくさん設けてきました。ある機能部門の会議に、他の機能部門の人が参加することも日常的に行われています。そのためにも、まずは各機能のトップ同士が一番密接に連携するようにしています。年間プランや問題解決のロードマップにも、必ず機能間での連携が盛り込まれています。

修正、修正を繰り返して、なんとかマトリクス組織の運営がスムーズにいくようになってきました。特に花王ウェイが制定されてからは、消費者や売り場を軸に議論するようになりましたので、問題解決のスピードも速くなったと思います。

— この花王ウェイは社員にすっかり根付いているようですが、どのように浸透させていったのでしょうか。

これは2004年の10月に制定されたのですが、浸透させるための苦勞はありませんでした。というのも、何か新しいものをつくったのではなく、歴代のトップが言い続けてきたことや長年の歴史で醸成された価値観を明文化したものだからです。

ただ、若い世代や海外の社員にはしっかり伝える必要がありますので、その1つとしてワークショップをやっています。自分にとっての消費者起点とは何か、自分にとっての現場主義とは何か、具体的に何をしているかなどをお互いに話し合っ、気づいてもらうようにしています。理念は、トップがいくら唱えても浸透しないといます。

戦略実行における ミドルマネジャーへの期待 マネジメント行動を下支える 水面下の研鑽

— 戦略を実行する上での要となるミドルマネジャーについてお伺いします。

花王CMKの戦略を現場まで展開し、現場社員の実行を促す上で、ミドルマネジャーにはどのような期待をされているでしょうか。

花王CMKのミドルマネジャーはグループリーダーとチームリーダーです。ただ、チームリーダーはミドルマネジャーというよりも、現場を率いるキャプテンのような位置付けです。

話をご質問に戻しますと、トップはマクロレベルの変化を見ながら全社戦略を発信し、現場は消費者や店頭を見ながら、その時その時に生じた問題を解決します。グループリーダーは、その間に位置する人たちです。ですので、トップが立てた戦略を、自分のグループの問題に合わせて翻訳し、自らの表現で熱く語って現場をその気にさせることを期待しています。

一方、現場では日々予測できないようなことも起こっています。戦略を軌道修正するためにボトムアップの提案をする、これもミドルマネジャーへの期待になります。改善やイノベーションのきっかけは現場にありますので、特に大切だと思います。

すこし脱線しますが、インタビューの初めの方で、ベスト・プラクティスを共有していたと言いましたが、失敗事例もオープンにしています。他の現場の失敗事例を検討して、自分の現場での改善提案を考えることもできますし、戦略を修正して失敗を未然に防ぐこともできますし。

——ミドルマネジャーへの期待をおっしゃっていただきましたが、期待に応えているミドルマネジャーは、どのような特徴があるのでしょうか。

思い返してみますと、3つぐらいあるんじゃないかと思います。1つはポジティブ思考です。ストレッチな目標が降りてきても、ためらうのではなく、よしやってみよう、と思うような人です。

2つ目は、自分に自信を持ち過ぎないことも大切かと思います。自信を持ち過ぎると、自己否定ができなくなってしまうので。営業の人は自信家が多いですが、本当に優秀なマネジャーは、自分を客観的に見ていると思います。

最後が、利他貢献ができることです。自分のグループやチーム、あるいは自分自身の目標を達成することは大切ですが、全体最適のために自分の立場を捨てることができるか、ということです。

人間力っていうんですかね。水面上に見える行動ではなく、水面下の部分が違うのだと思います。

——最後になりますが、戦略を実行することについて、高橋社長が大切にされていることがありましたら、ぜひお聞かせください。

「着眼大局、着手小局」という考えを大事にしています。戦略を構想するときには、高く、大きく、広く、長く、という視点で。一方、実行は現場で一つひとつアクション・成果を積み上げるものなので、現場に行って、見て、聞いて、話す、ということ大切にしています。

その際、現場では、社長が一番ではなく、現場が一番だということを伝えるようにしています。社長が現場に来ると委縮してしまう社員もいるのですが、それだとよい意見もあがってこなくなってしまう。いつも逆三角形の図を書いて説明しているのですが、会社の中で一番上にあるのが現場で、その上に消費者や販売店がある。社長が一番下にあって、現場を働きやすくするためにいるんだと。

一方、戦略については、必要ならば変更も良しと考えます。先が見えない中で仕事を組み立てていかなければならないので、思うようにいかない場合もあります。そういう時は、果敢に戦略を変えることが大切だと思います。トップ自らが戦略を変更し、その理由をきちんと説明する。そうすることで、現場でも、新

たに生じた機会を逃すことなく、果敢にチャレンジしてもらえるようになればと思っています。

——戦略にしてもその実行方法にしても、あるいはマトリクス組織の運営方法にしても、花王CMKでは修正や改善を繰り返すことで、より良いものになっているのだと感じました。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

*1 フェイスケア、ボディーケア、台所用品、衛生用品などの商品分類のこと。

*2 チェーンストア、コンビニエンスストア、ホームセンター、ドラッグストアなど。全国規模で展開している流通チャネルについて、本部に対しては顧客軸の営業が、各地域の店舗に対してはエリア軸の営業が対応している。

*3 花王グループの基本理念であり、使命、ビジョン、基本となる価値観、行動原則の4つで構成される。詳細は花王ホームページ参照 (http://www.kaeo.com/jp/corp_about/kaoway.html)。

本稿は、弊社機関誌「xchange per förma」(vol.125, 2011.12)掲載記事に大幅に加筆したものである。



事業トップ37人へのインタビュー調査結果

事業トップは、自らが決定した戦略を実現するために、組織体制や仕組みを見直し、またメンバーに直接的・間接的に働きかけることで、実行上のさまざまな問題を解決している。

GEヘルスケアでは、多様な製品・サービスを組み合わせることでケアエリアごとの問題を解決するという、新たな営業戦略を打ち出した。そしてその実現のために、製品別に編成されていた営業組織にメスを入れ、製品を横断して解決方法を考えるポジションを設置した。また、そのポジションの要件として、個別製品の専門的知識ではなく、専門知識がない中でメンバーをまとめてビジネスを進めていくことを求めた。

花王CMKでは、販売店に商品を売り込むのではなく、店舗全体の改善までをも支援するという戦略を、長年に渡って継続してきた。しかし、販売店のニーズがますます個別・具体的になる中で、中枢のスタッフが考案した改善提案だけでは立ち行かなくなり、より多くのアイデアを現場に求めるようになっていった。それに伴い、トップと現場の橋渡しというミドルマネジャーの役割が一層期待されるようになり、トップの考えを現場に合わせて翻

訳して伝えるとともに、現場で芽生えた改善アイデアを全社に発信することが強く求められるようになった。

これらは非常に参考になるものの、この2つのケースをもって全体傾向を語ることはできない。そこで、営業部門を率いる営業トップ37人(32社)に対して半構造化インタビュー調査*1を行い(調査概要は5ページを参照)、以下の4項目について傾向をまとめた*2。

- 1-1 戦略実行上の問題点とその要因
- 1-2 戦略実行におけるミドルマネジャーへの期待
- 1-3 戦略実行に秀でたミドルマネジャーの特徴
- 1-4 戦略実行に劣ったミドルマネジャーの特徴

なお、回答者一人ひとりの回答データは30～39ページに掲載している。

*1 できるだけ多くの事業トップの考えを収集するため、分担してインタビューを実施した。インタビュアーによるばらつきを抑制するために、あらかじめ進め方のガイドを作成し、説明会を実施した。回答者には質問の記載された依頼状を事前に送付するとともに、インタビュアーが質問する際も、できるだけ忠実に読み上げるようにした。回答者が質問を理解できない場合は、別の言葉で言い換えることにしたが、その際には誘導的にならないよう留意した。

*2 回答傾向は、次のように分析した。まず、収集された多種多様な意見を、意味を有する最小のコメントに分解し、それぞれに小見出しを付与した。次にその小見出しを一覧し、KJ法の要領で類似のものを統合して小見出しを修正した。最後に、統合後の小見出しが、ひもづけられたすべてのコメントを抽象化したものになっているかを確認し、不適切な分類を修正した。収束するまでこの作業を5回繰り返した。この作業の後、適切な枠組みを用いて小見出しをまとめ、階層構造を成すいくつかのまとまりをつくった。そして、そのまとまりごとの回答件数を集計した。

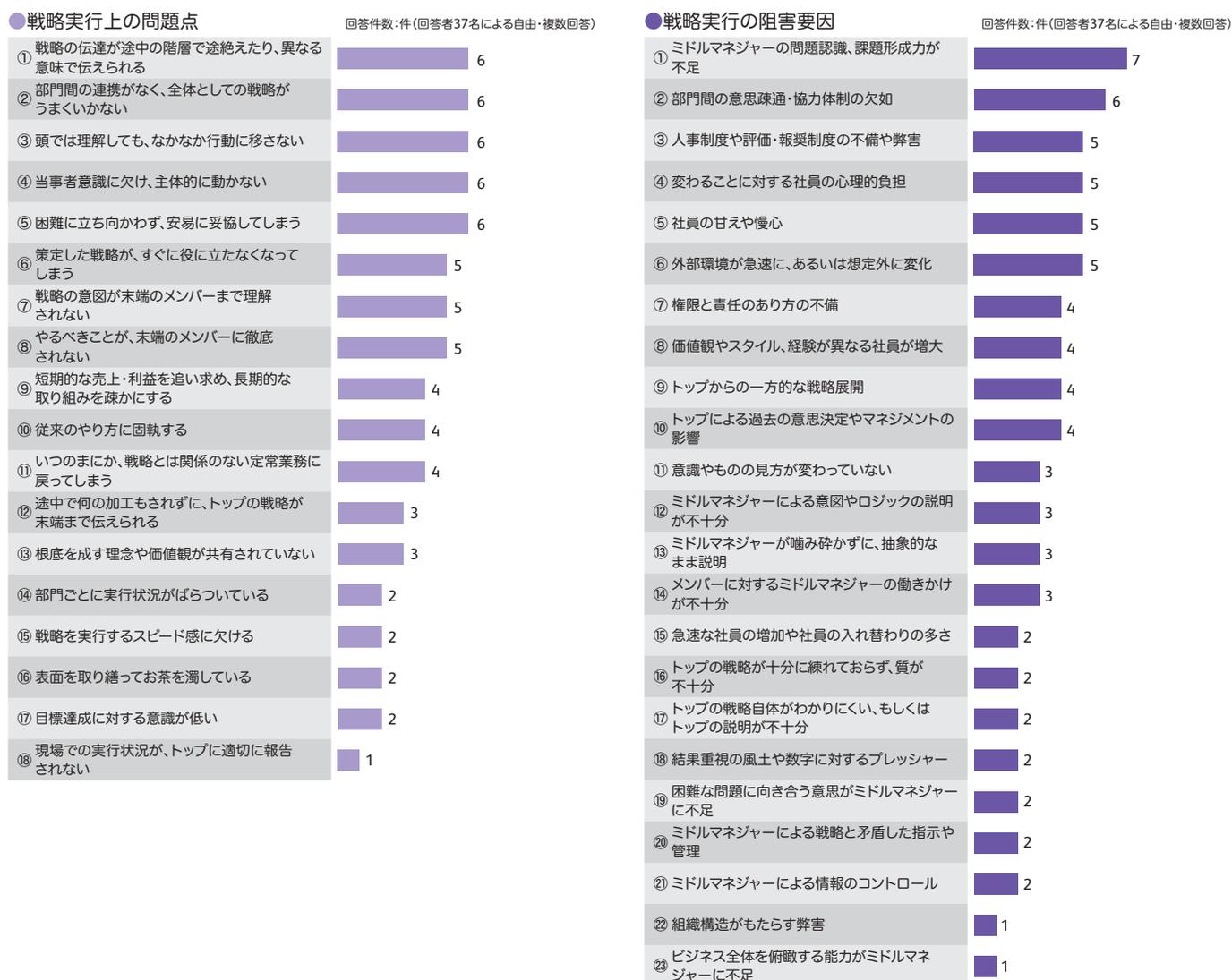
分析

1-1

戦略実行上の問題点とその要因

回答件数の多さだけでは、表面的な考えしか読みとることができない。カテゴリズ、異なる角度からの質問、追加インタビューという工夫を施し、さまざまな角度から考察することで、深層に迫ることを試みた。

図表1-1-1:戦略実行上の問題点とその要因(回答件数順)



戦略を実行する上での問題点を挙げてもらうとともに、その問題を生じさせていると思われる要因を挙げてもらった。回答結果に対する考察は22~23ページで述べるとして、ここでは表の見方を説明する。

本調査は自由回答形式の定性インタビュー調査であり、定められた選択肢から選ぶ定量調査と比べると、さまざまな意見が得られる半面、意見ごとの回答件数は少なくなる。私どもの経験則から、回答者数の1割を超えていれば多い方だと考えており、今回もこれを目安とした。回答者は37名なので、4名以上が挙げた回答項目は多いと判断した。

しかしながら、単に数の多さだけに頼っては、既に顕在化して

いることしか導き出せない。そこで我々は、以外の3つの方法を加えて解釈した。

1つ目はカテゴリズである。各回答項目より高い階層でまとめをつくり、分類ごとの傾向を分析した。

2つ目は、異なる角度からの質問を投げかけ、回答内容の違いを分析することである。これについては26ページで説明する。

そして3つ目は、少数意見に対する追加インタビューである。インタビュー調査というものは潜在的な意見を聞き出せるところに意味がある。ところがそれらはやはり少数であり、回答件数で捉えると顕在的な意見の中に埋もれてしまう。そこで全調査データが揃った後で事業トップに対する追加インタビューを実施し、少数意見の中で重要だと感じるものを答えてもらった。

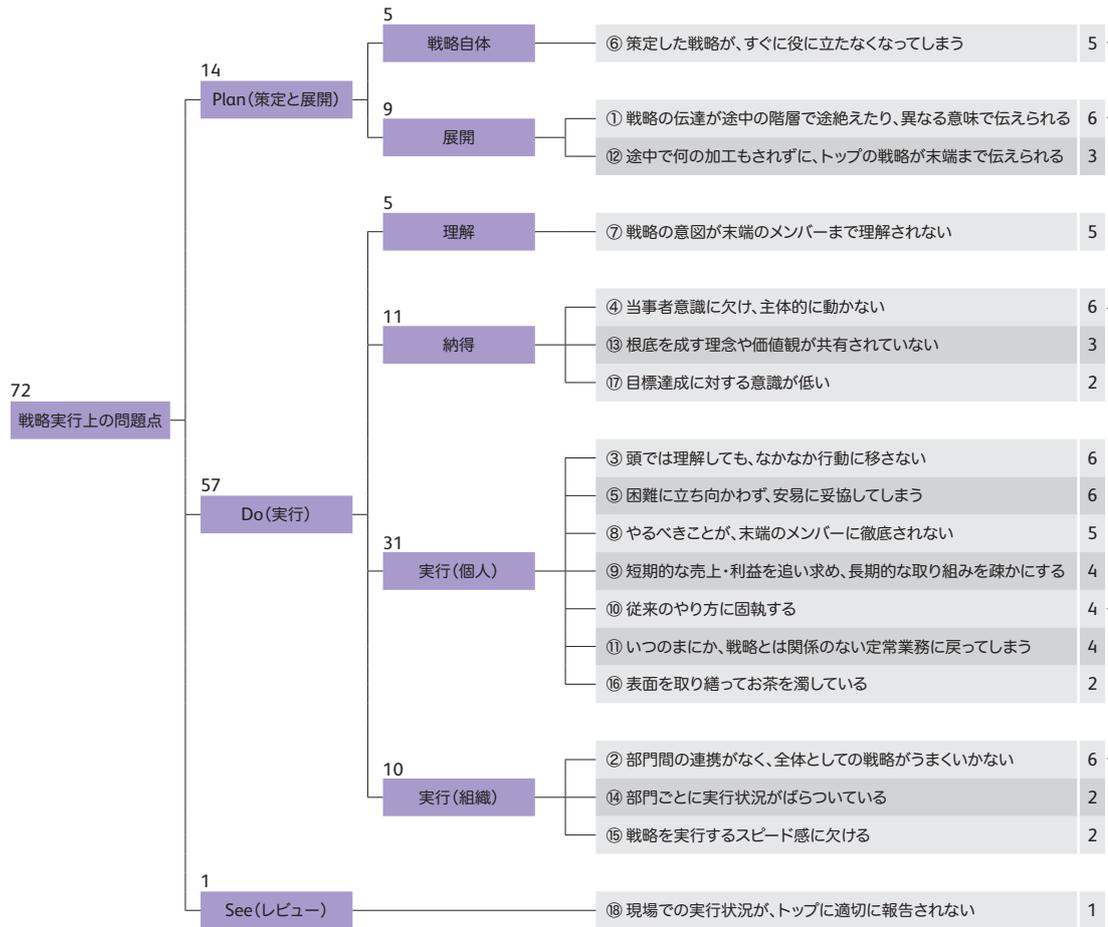
分析

1-1

戦略実行上の問題点とその要因

現場メンバーに伝わっているにもかかわらず、行動が起こされていないことに事業トップは悩んでいる。そしてその要因は、組織構造や制度などの仕組みよりも、ミドルマネジャーのマネジメントだと感じている。

図表1-1-2:戦略実行上の問題点とその要因(カテゴリー別)



分類ラベル上の数字は、下位分類の回答件数を足し合わせたものである。
『人材開発白書2011』では“実行”の後に“定着”を加えていたが、両者の切り分けが困難だったため“実行”に包含させた。

問題点と阻害要因を結ぶ線は、問題点として挙げた人の過半数がその阻害要因として挙げていることを示す。ただし、問題点として挙げた人が2名以下の場合を除く。

戦略実行上の問題点、および戦略実行の阻害要因を、あるフレームに沿って分類した。

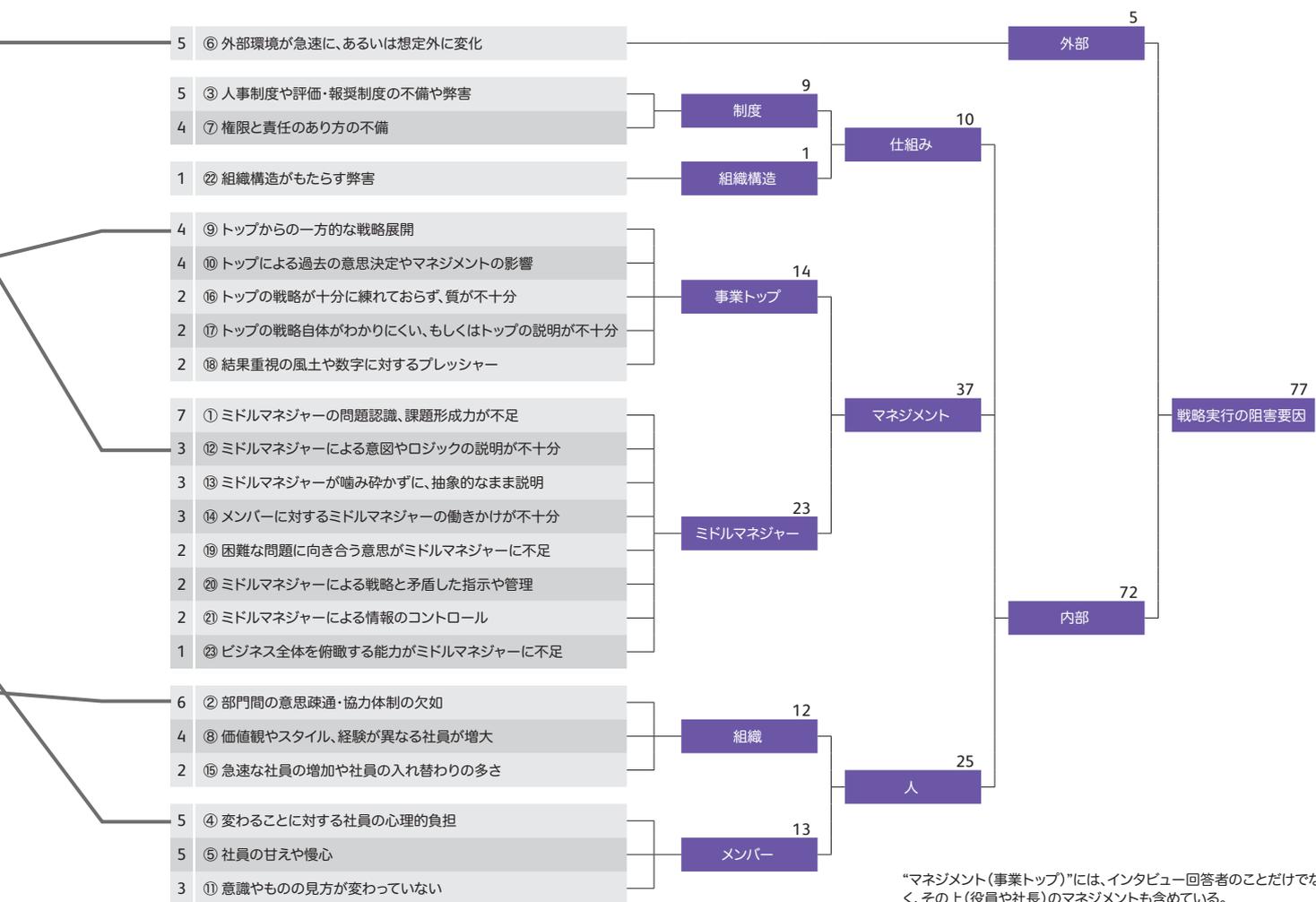
問題点については『人材開発白書2011』で用いた2種類のフレームを用いて分類した。一階層目にはPDS(Plan-Do-See)サイクルを用い、その中の“Do(実行)”については、さらに“理解”、“納得”、“実行”という段階別に分類した。

一方の阻害要因は、“仕組み”・“マネジメント”・“人”というフレームを軸に整理した。ただし、どのような分類フレームを用いたとしても、複数の分類にまたがるものも存在してしまう。そのようなものは、回答者の意図を汲んで、より適切な方に分類した。

なお、中央に記載された問題点と阻害要因を結ぶ線は、問題

点として挙げた人の過半数が、その阻害要因として挙げている関係を示している。この線の少なさを見ればわかる通り、ほとんどの問題点は特定の要因に紐づけされていない。つまり、複合要因であることがわかる。ある問題が生じたとしても、それを解決する特定の処方箋などないことを物語っているといえる。

さて、回答結果を考察する。データの解釈は、どうしても解釈者(著者)の関心と知識の域を超えることはできない。ここで述べることは、1つの見方を提示していることご理解いただき、それぞれのお立場から解釈していただくことを勧める。



事業トップが認識している問題点として、最も多いものが“Do (実行)”に関することである。その中でも半数以上を個々人の“実行”が占めており、反対に“理解”に関することはあまり多くない。このような事実からは、戦略が伝わっているにもかかわらず行動が起こされていないことに、事業トップは悩んでいると解釈できよう。「頭では理解していても、なかなか行動に移さない」、「困難に立ち向かわず、安易に妥協してしまう」、「やるべきことが、末端のメンバーに徹底されない」という意見が多いことも、この解釈を裏付けているものと思われる。

一方、戦略実行の阻害要因としては、組織構造や制度といった“仕組み”を挙げる人は少なく、“マネジメント”について、特に

ミドルマネジャーのマネジメントを挙げる人が多い。ミドルマネジャーのマネジメントが障害になっていることは正しいと思われる。これまでに我々が実施した多くの調査でも、ミドルマネジャーのマネジメントがしっかりしている部門は、戦略が確実に実行されている傾向が見られたからである。

それでは、ミドルマネジャーには何が求められるのか。次のページ以降で考えていきたい。さらには、ミドルマネジャーにも言い分はあるはずである。43ページからの第2章にて、ミドルマネジャーの意見を紹介する。

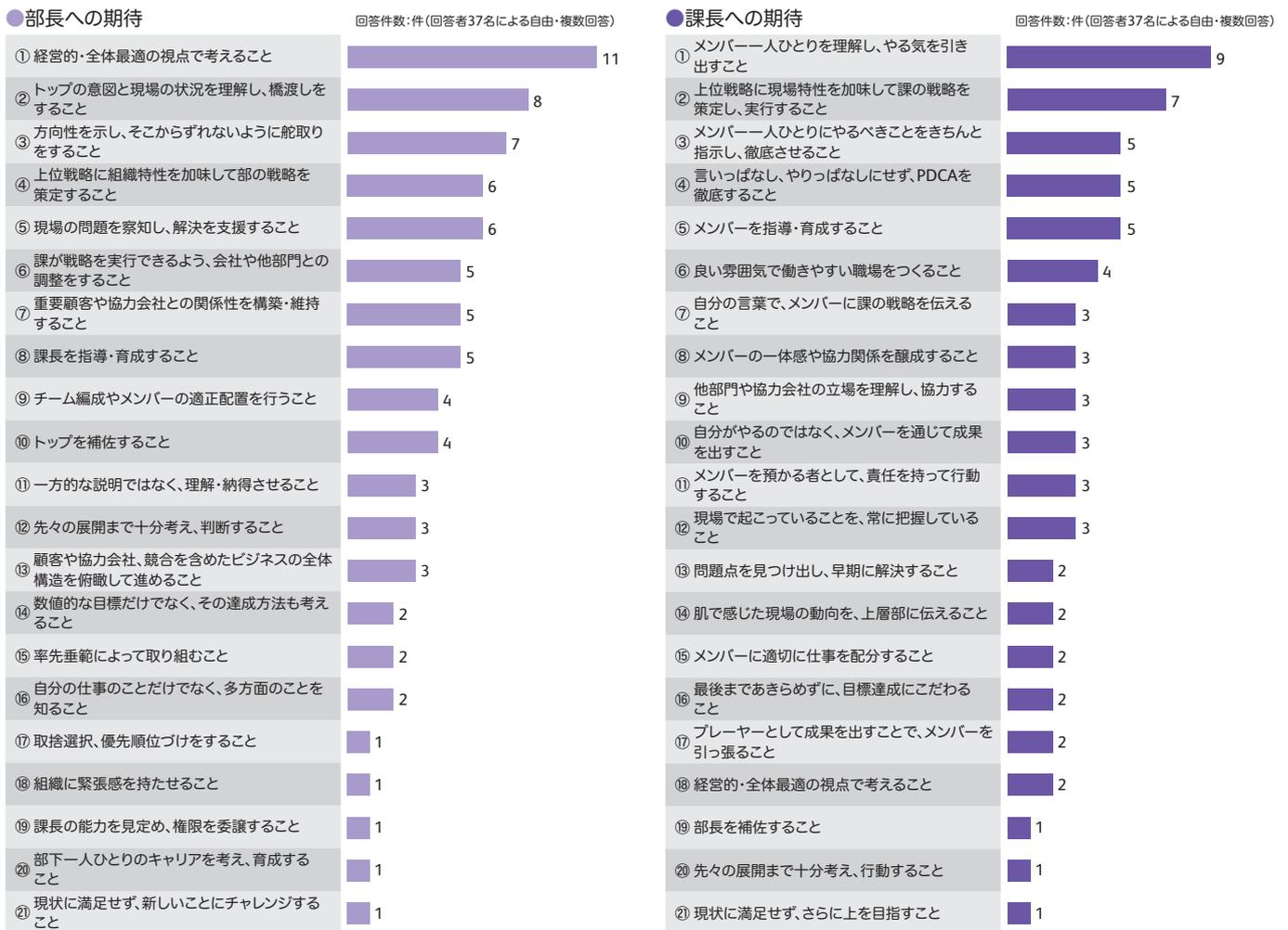
分析

1-2

戦略実行におけるミドルマネジャーへの期待

事業トップは、組織間のネットワークを作ることによって組織の総力を発揮させることを部長には求めており、課長には、メンバー一人ひとりを理解することで個々人の力を引き出すことを求めている。

図表1-2-1:戦略実行におけるミドルマネジャーへの期待(回答件数順)



戦略を実行するに当たり、部長と課長それぞれには何を期待するのかを伺った。図表1-2-1は回答件数が多い順にならべたものであり、図表1-2-2はカテゴリごとに分類したものである。分類に際しては、マネジメントの対象別に、“戦略のマネジメント”、“組織のマネジメント”、“人のマネジメント”、“自己のマネジメント”の4つに分類している*1。

部長への期待で最も多いものが「経営的・全体最適の視点で考えること」であり、課長へは「メンバー一人ひとりを理解し、やる気を引き出すこと」や「上位戦略に現場特性を加味して課としての戦略を策定し、実行すること」が多い。部長は経営目線が、課長は現場目線が求められていることがはっきりと表れている。

さらには図表1-2-1の分類結果を見ると、その他の違いも見えてくる。部長に対しては“組織のマネジメント”に対する期待が相対的に多く、課長に対しては“人のマネジメント”が多い。部長には組織間のネットワークを作ることによって組織の総力を発揮させることを求め、課長にはメンバー個々人の力を引き出すことを求めていると考えられる。

また、部長への期待に“自己のマネジメント”が多いことは、課長と部長の間で、事業トップが求める視座が大きく変わることが想定される。あくまでも推測であるが、課長職に必要な視座は現場メンバーの延長線上にあるが、課長職から部長職へは非連続なものだと感じているのかもしれない。

図表1-2-2:戦略実行におけるミドルマネジャーへの期待(カテゴリー別)



分類ラベル上の数字は、下位分類の回答件数を足し合わせたものである。

さて、ここで挙げられている回答項目や順位に、目新しさを感じられなかった人も多いだろう。というのも、戦略実行上の期待を尋ねた場合には、職務上や業務上の役割が挙がる傾向にあり、その結果、職務記述書や人事の参考書に載っているようなものが列挙されるからである。そこで、別の角度からの質問をした。次のページで説明する。

*1『人材開発白書2011』では、ミドルマネジャーのマネジメントは“戦略のマネジメント”と“人・組織のマネジメント”に大別されることが見出された。ここでは後者をさらに“人のマネジメント”と“組織のマネジメント”に分類し、また分析の対象外であった“自己のマネジメント”を加えた。

- 戦略のマネジメント：方針展開や目標管理などの仕組みを使って、戦略のPDSサイクルを回すこと。
- 人のマネジメント：メンバーが戦略を実行できるよう、コミュニケーションをとり、動機づけ、また実行支援や教育・訓練をすること。
- 組織のマネジメント：メンバーが戦略を実行しやすくするために、組織体制を整え、メンバー間の協力関係を醸成し、また他部門との連携を図ること。
- 自己のマネジメント：戦略を実行するための本人の意思、意識、態度、視点など。

分析

1-3

戦略実行に秀でたミドルマネジャーの特徴

職位権限だけではメンバーは動かない。優れた部長は、他者尊重の態度や背景を異にする他者とのコミュニケーション能力で周辺組織に対する影響力を発揮し、優れた課長は実務能力の優越性でメンバーを惹きつけている。

図表1-3-1:戦略実行に秀でたミドルマネジャーの特徴(回答件数順)

●秀でた部長の特徴

回答件数:件(回答者37名による自由・複数回答)

* ① 他者を尊重し、誠実に対応している	6
② 先々までの展開を十分に考えて、判断をしている	6
* ③ 日頃からさまざまな部門とのコミュニケーションをとっている	5
* ④ 部下一人ひとりに関心を持ち、状況を常に把握している	4
* ⑤ 確固たる自分の考えを持っている	4
⑥ 取捨選択、優先順位付けをしている	3
⑦ 課が戦略を実行できるよう、会社や他部門との調整をしている	3
⑧ 課長を指導・育成している	3
⑨ 自分の仕事以外のさまざまなことに興味を持ち続けている	3
⑩ 困難から逃げない	3
⑪ 一方的な説明ではなく、理解・納得させる工夫をしている	2
⑫ 現場に精通し、的確な戦略、指示を出している	2
⑬ 状況に応じて、機動的に戦略を変更している	2
⑭ 部下が働きやすいよう、職場の雰囲気や環境を整えている	2
⑮ 職制上の権限からではない影響力を発揮している	2
⑯ 情と理のバランス感覚がある	2
⑰ 方向性を示し、そこからずれないように舵取りをしている	1
⑱ 抽象的な上位戦略を、具体的に噛み砕いて課に展開する	1
⑲ 結果だけでなく、プロセスを管理している	1
⑳ 課長への権限委譲を進めている	1
㉑ 部下一人ひとりを理解し、やる気を引き出している	1
㉒ 現状に満足せず、新しいことにチャレンジしている	1

●秀でた課長の特徴

回答件数:件(回答者37名による自由・複数回答)

* ① メンバー一人ひとりに関心を持ち、状況を常に把握している	6
* ② 指示待ちではなく、自分自身で考え、行動している	6
③ メンバーの一体感や協力関係の醸成に努めている	5
④ メンバー一人ひとりを理解し、やる気を引き出している	5
* ⑤ 仕事の結果や自分自身のことを振り返っている	5
⑥ 自分でできることでも、メンバーを通じて成果を上げようとしている	3
⑦ 何ごとにも受け身にならず、積極的に取り組んでいる	3
⑧ 先々までの展開を十分に考えて、行動を起こしている	3
⑨ 言いつばなし、やりっぱなしにせず、PDCAを徹底している	2
⑩ 取捨選択、優先順位づけをしている	2
⑪ 問題点を見つけ出し、早期に解決している	2
⑫ 日頃からさまざまな部門・人とコミュニケーションをとっている	2
⑬ 実務能力を磨き、実務能力の高さでメンバーを引っ張っている	2
⑭ 自分の言葉で、メンバーに課の戦略を伝えている	1
⑮ 一方的な説明ではなく、理解・納得させる工夫をしている	1
⑯ 結果だけでなく、プロセスを管理している	1
⑰ 他の部門を巻き込んでいる	1
⑱ 現場で起こっていることを、常に把握しようとしている	1

*: 図表1-2-1の「期待」にはほとんど挙がらなかったものの、この調査で顕著だったもの(「期待」との差が4以上)

職務上あるいは業務上の役割のような表面的な回答の背後にある意見を探るために、戦略実行に秀でている特定の部長と課長を思い浮かべてもらい、それぞれに特徴的な具体的行動を述べてもらった。図表1-3-1では回答件数が多い順にならべ、図表1-3-2はカテゴリーごとに分類している。ここでは図表1-3-1を中心に考察する。

回答項目の横にアスタリスクが付いているものは、期待を聞いた際にはほとんど挙がらなかったものの、ここでの質問では多くの人が挙げたものである。

部長については「①他者を尊重し、誠実に対応している」や「③日頃からさまざまな部門とのコミュニケーションをとっている」な

どであり、対人関係能力の高い部長が、戦略実行に優れていると感じているようである。GEヘルスケアの川上社長が述べているように、部長は現場の業務を詳しく知らない中で、部下に聞きながらマネジメントしなければならない。また、周辺組織とのネットワーク作りでは、職位上の権限が及ばない人たちに影響を与えられなければならない。こうした背景から、他者尊重の態度や、背景を異にする他者とのコミュニケーション能力といったものが重要になるものと思われる。1955年のことであるが、ハーバード大学のロバート・カツツは、職位階層が上がるにつれて概念化能力が重要になると主張した。それだけでなく、対人関係能力の重要性が高まることも見逃すことはできない。

図表1-3-2:戦略実行に秀でたミドルマネジャーの特徴(カテゴリー別)



分類ラベル上の数字は、下位分類の回答件数を足し合わせたものである。

一方、課長に対する期待には挙がっていなかったものとしては、「①メンバー一人ひとりに関心を持ち、状況を常に把握している」、「②指示待ちではなく、自分自身で考え、行動している」、「⑤仕事の結果や自分自身のことを振り返っている」がある。これらは、期待に応えるために必要な行動といえよう。

さらに別の観点から考察する。全データが揃った後で事業トップへの追加インタビューを実施したところ、初回のインタビューでは少数意見だったものに関心が集まった。「⑬実務能力を磨き、実務能力の高さでメンバーを引っ張っている」ことに共感する事業トップが多かったのである。どんなにマネジメントスキルを身につけても、仕事の模範を見せることができなければメン

バーはついてこないと潜在的に感じていたのであろう。

ハーバード・ビジネススクール教授のリンダ・ヒルは、マネジャーが人を動かす源泉は信頼であり、この信頼は業務上の能力と人柄の2つで構成されていると述べている。我々の調査データを併せて解釈すれば、部長は人柄(対人関係能力)で周辺組織に対する影響力を発揮し、課長は業務上の能力(実務能力)でメンバーを惹きつけているといえるかもしれない。職位にもとづく公式権威を振りかざしているだけでは、メンバーを動かすことはできないのである。

分析

1-4

戦略実行に劣ったミドルマネジャーの特徴

勝手な考えで戦略をねじ曲げる部長に、事業トップは手を焼いている。またプレイヤーとして実績を挙げた課長ほどメンバーに任せず自分でやってしまうことを、あるいは自分のやり方を押し付けることを嘆いている。

図表1-4-1:戦略実行に劣ったミドルマネジャーの特徴(回答件数順)

●劣った部長の特徴

特徴	回答件数:件(回答者37名による自由・複数回答)
① 上位戦略を具体的に噛み砕かずに、そのまま課におろす	5
* ② 勝手な考えで上位戦略を止めたりねじ曲げたりする	5
③ 内向きであり、他部門や協力会社を巻き込もうとしない	5
④ 全体の利益よりも部門の利益を優先する	5
⑤ 一方的に伝えるだけで、理解・納得させる工夫をしない	4
⑥ 課長を指導・育成しない	4
* ⑦ 人間関係を気にし過ぎて、部下に対して強く言えない	4
* ⑧ なかなか決断せず、上にお伺いを立てたり、先送りをする	4
⑨ 部下を使って成果をあげようと思わず、自分でやってしまう	3
⑩ 権限を委譲せず、細部まで指示をする	3
⑪ 顧客や協力会社、競合を含めたビジネスの全体構造を俯瞰していない	3
⑫ 自分では汗をかかずに部下に丸投げし、責任もとらない	3
⑬ 高圧的な態度で接し、命令口調で指示をする	3
⑭ 自分が過去に成功したやり方を押し付ける	3
⑮ 目標達成にコミットしていない	2
⑯ 数値的な目標を割り振るだけで、その達成方法を考えない	1
⑰ 目先のことにこだわり、先々の展開まで考えない	1
⑱ 必要以上に自己主張する	1
⑲ 自分の仕事以外のさまざまな領域に、関心を示さない	1
⑳ 現状のポジションに満足してしまい、上を目指さそうとしない	1

*: 図表1-2-1の「期待」にはほとんど挙がらなかったものの、この調査で顕著だったもの(「期待」との差が4以上)

●劣った課長の特徴

特徴	回答件数:件(回答者37名による自由・複数回答)
* ① メンバーに任せず、なんでも自分でやってしまう	8
* ② 自分が過去に成功したやり方を押し付ける	6
* ③ 自分の役割・責任を棚に上げ、メンバーの責任を追及する	6
④ メンバーを指導・育成しない	5
* ⑤ 指示待ちが多く、自分で考え、行動しない	5
⑥ 言いつばなし、やりつばなしが多く、PDCAを回さない	3
⑦ 人間関係を気にし過ぎて、メンバーに対して強く言えない	3
⑧ 先々の展開を考えず、場当たり的に対応する	3
⑨ 上位戦略を自分の言葉で伝えることをしない	2
⑩ 現場の問題を抱え込む	2
⑪ 他の部門と協力しようとする	2
⑫ メンバー一人ひとりのことを深く知ろうとしない	2
⑬ 目標達成にコミットしていない	2
⑭ プレーイングをせず、マネジメントしかしない	2
⑮ プレーイングを重視し、マネジメントを学ぼうとしない	2
⑯ 取捨選択や優先順位づけをしない	1
⑰ やるべきことをメンバーに徹底させていない	1
⑱ 結果の管理のみで、プロセスを管理しない	1
⑲ メンバーの感情への配慮に欠ける	1
⑳ 課のことしか考えず、全体最適で考えない	1
㉑ 業績評価につながることをしやらない	1
㉒ 仕事の結果や自分自身のことを振り返らない	1

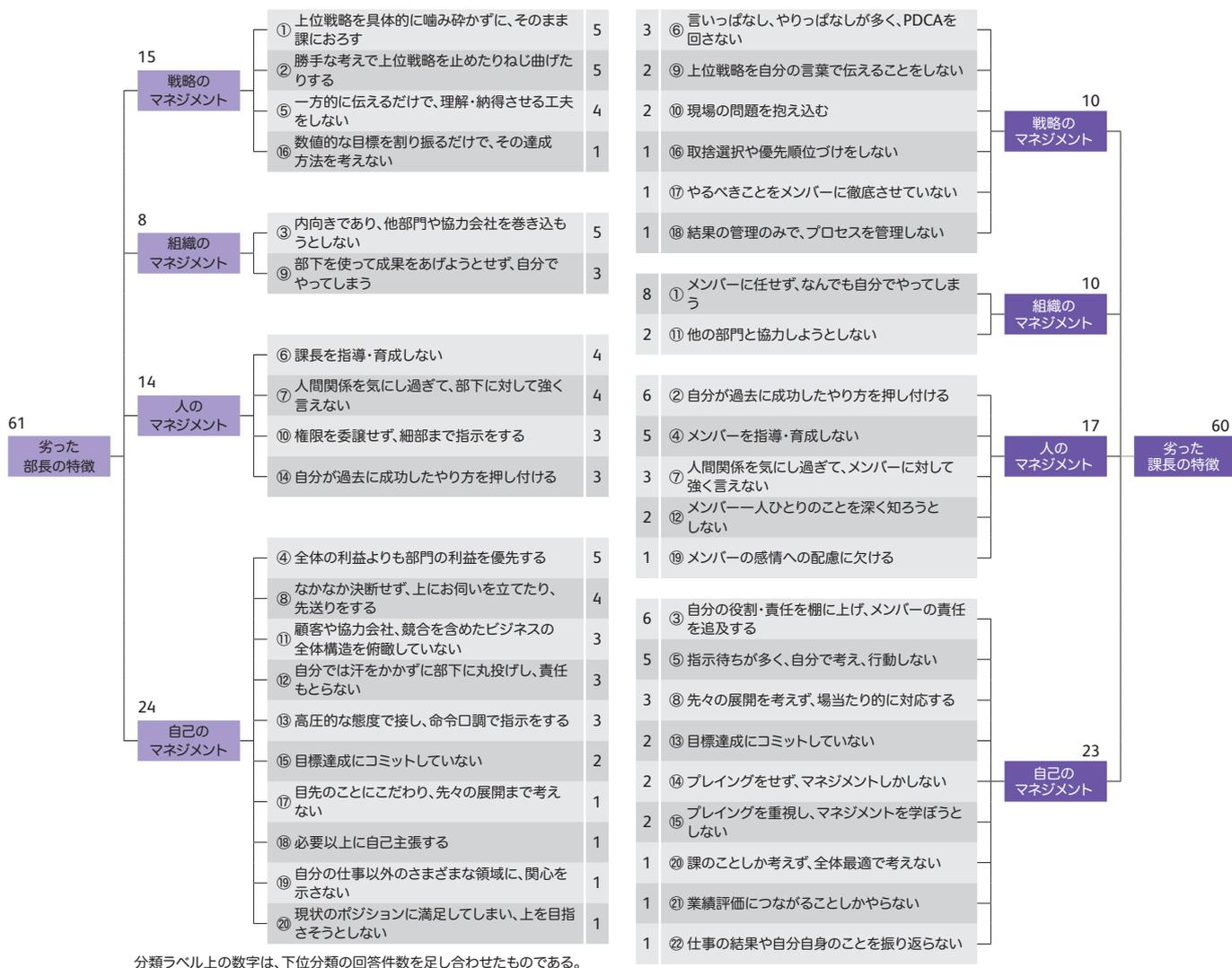
前節1-3とはまったく反対の質問をした。ここでは戦略実行に劣っている部長と課長を思い浮かべてもらい、それぞれに特徴的な具体的な行動を述べてもらった。

図表1-4-1で、回答項目の横にアスタリスクが付いているものは、期待を聞いた際にはほとんど挙がらなかったが、ここでの質問では多くの人が挙げたものである。つまり、このような行動をとらなかったからといって戦略が効果的に実行されるようになるわけではないが、とってしまった場合には、戦略の実行が大きく妨げられると事業トップが感じていることだといえる。

まず、部長についてである。「戦略実行におけるミドルマネ

ジャーへの期待」(24-25ページ)からわかるように、事業トップは部長に対して、現場の状況や要望を経営的・全体的視点というフィルターを通して自分の考えとしてまとめ、事業トップと議論することを期待している。しかしながら、「②勝手な考えで上位戦略を止めたりねじ曲げたりする」部長が少なからずいることに、多くの事業トップが困惑していることがわかる。しかも、この項目には回答件数では表せないインパクトが感じられた。というのは、このことを感じている事業トップは、特に強い口調で、あるいは特に悩んだ様子で述べていたからである。回答件数に重みづけをしたとすれば、断トツの1位になるだろう。

図表1-4-2:戦略実行に劣ったミドルマネジャーの特徴(カテゴリ別)



一方の課長については、4つの項目にアスタリスクが付いている。この中で、追加インタビューをした際に共感する事業トップが多かったものが「①メンバーに任せず、なんでも自分でやってしまう」と「②自分が過去に成功したやり方を押し付ける」である。特に、プレイヤーとして実績を挙げた人ほどこのような傾向が強いと、事業トップは口を揃えて言っている。

前者についていえば、課長には戦略の実行を通じてメンバーを育成する責任があることも忘れてはならない。後者についていえば、過去から環境が変わっており、さらにはメンバーの能力や関心ごと多様になっている中では(46ページ参照)、自分が過去に成功したやり方だけを勧めても上手くいくはずがない。こう

したことに気づかずに失敗してしまう課長が少なくないことを、調査データは示している。気づかせる役割を担っているのが上司である部長である。課長に対する部長のOJTなども、今後の検討課題になるであろう。

今後の検討課題といえば、「人間関係を気にし過ぎて、部下(メンバー)に強く言えない」も看過できない。このような意見は、以前はそれほど聞かれなかったものの最近よく聞かれるようになっており、今後もますます多くなるものと思われる。いまから何らかの対策が必要だろう。



事業トップ37人へのインタビューデータ

企業属性 ・業種 *1 ・本社(親会社) 所在地 ・従業員数(単体)	所属部門の形態 *5	本人属性 ・役職 *2 ・在任年数 ・課長までの階層数 ・部下の概算人数	戦略実行上の問題点 *3 分類*4	戦略実行の阻害要因 分類	戦略実行における部長への期待 分類
1 情報サービス 日本 5000~1万人	営業本部・支社	営業本部長 4年 1階層 150人	<ul style="list-style-type: none"> ●立てた戦略がすぐに陳腐化してしまう。また、その変化に対応しきれていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●市場の変化が激しい。顧客側が次々と新しいことに取り組むため。 ●市場変化に対応していくためには、常に問題認識、課題形成していかなければならないが、そのレベルが十分ではないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまとの人間関係を構築すること。 ●プロジェクトチームを編成し、そのマネジメントを通じて戦略を実行すること。
2 輸送用機器 日本 1000~3000人	販売会社・代理店	専務執行役員 1年 3階層 800人	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略に対する当事者意識が薄い。 ●取り組む前からあきらめ感が蔓延してしまっている。 ●数値目標だけに関心を示し、何のためにその目標を達成するのか理解されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●経営層が決めた戦略を伝えていただけで、策定段階で現場を関与させてこなかったため。 ●現場も経営層も、過去の成功体験から脱却する覚悟がないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ●トップと営業現場との間のコミュニケーションターとなること。 ●傾聴によって現場の本音を引き出し、問題を早期に発見し、ことが大きくなる前に手を打つこと。
3 輸送用機器 日本 500~1000人	販売会社・代理店	代表取締役社長 1年 3階層 500人	<ul style="list-style-type: none"> ●短期的な問題解決に終始してしまい、いつのまにか中期的な問題への取り組みが疎かになってしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> ●短期と中期の間に存在する矛盾という正解のない問題に向おうとしないため。 ●過去から脈々と培われてきた短期目標達成至上主義の体質は、簡単に変えることができないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ●課の目標達成を支援するという立場に立ち、タイムリーに経営情報を提供すること。 ●現場の問題を吸い上げて会社や他部門との調整をすること。 ●課の課題を全体最適の観点から判断し、必要であれば是正させること。
4 機械 日本 1000~3000人	事業部	取締役事業部長 2年 2階層 400人	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略を実行するスピードが欠けている。 ●やるべきことが遅々として進まず、目標との乖離が大きくなる一方である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●これまでと全く異なる市場に打って出ていっているにもかかわらず、これまでのスピード・品質・コストの感覚から抜け切れていないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客の情報を収集し、部の目的や目標を定め、部下に共有すること。 ●課長の能力を見定めて権限を委譲し、チャレンジさせるとともに、結果に対する責任を負うこと。
5 精密機器 米国 500人未満	販売会社・代理店	執行役員事業部長 2年 2階層 50人	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略のカギともいえる、顧客志向への転換がなかなか進んでいない。 ●やると決めたことでもなかなか実行せず、それまでの業務だけをやっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●これまでの短期志向の施策と、数年前のリストラの影響が身に染みてしまっているため。 ●いろいろな面で、厳しさに欠けるため。 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織に緊張感を持たせること。 ●単に戦略を実行するのではなく、タイミングやスピードを心がけること。
6 電子部品 欧州 500人未満	販売会社・代理店	代表取締役社長兼営業本部長 1年 2階層 20人	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略の意図が末端のメンバーにまで理解されていない。 ●結果として、戦略実行のばらつきが生じ、会社全体としての目標達成が危ぶまれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●全社戦略の中での部門や自分の位置付けを理解できる人材が育っていないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ●課長の要望や相談について、全体最適の視点から、アドバイスすること。 ●課の業務がうまく進むよう、他部門との調整を図ること。 ●市場価値の最大化に向け方向性を示し、そこからずれることのないよう舵取りをすること。
7 建設・不動産 日本 500~1000人	事業部	事業部長 4年 2階層 50人	<ul style="list-style-type: none"> ●最終目的がどういうことかを十分に理解せず、指示されたことだけを行う。 ●マネジャーの判断でやり方を変える必要があるが、そのようなこともされない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業範囲を広げたが、これまでの単純なビジネスの思考から抜けきれていないため。 ●ミドルマネジャーが自分で考えることに慣れていないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ●部や事業部のことだけでなく、会社全体のことを考えて判断すること。
8 電子部品 日本 500人未満	事業部	取締役営業統括 2年 3階層 50人	<ul style="list-style-type: none"> ●痛みを伴うことをしなければならぬ場合など、頭では理解していても、なかなか行動を起こさない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●業績評価の関係もあり、一時的に売上が落ちることはやりたがらないため。 ●一時的に売上が下がっても長期的に売上が増えるというロジックを、ミドルマネジャーが説明しきれていないため。 	<ul style="list-style-type: none"> ●現場の情報を活用して、営業トップと一緒に戦略を考えること。 ●技術部、製造部など、他の機能部門との連携を図ること。

*1 業種
企業名が類推できないよう、あえて粗い分類にしている。また、商社・卸売の場合は、取扱商品をもとに区分を設定している。

*2 役職
役職名が特殊であり企業名が推測できる可能性がある場合は、最も近い一般的な役職名に置き換えている。

*3 回答内容
企業名や個人名が類推できないよう、個別具体的な回答内容はすべて一般的な表現に置き換えている。また、紙幅の制約上、回答内容のすべてを掲載していない。

*4 分類
回答内容を一般的な言葉に置き換えた上で数字を割り振ったものであり、図表1-1-1、1-2-1、1-3-1、1-4-1の丸付き数字と一致している。本調査のプロジェクト責任者とインタビュー者が回答の意図を議論して分類した。*3に記載された回答内容と比べると違和感があるものもあるかもしれないが、回答者が発した言葉を重視して記述したため、その背景にある意図については記述しきれていないためである。

戦略実行における課長への期待	分類	戦略実行に秀でた部長に特徴的な行動	分類	戦略実行に秀でた課長に特徴的な行動	分類	戦略実行に劣った部長に特徴的な行動	分類	戦略実行に劣った課長に特徴的な行動	分類
-		<ul style="list-style-type: none"> ●職制上の権限を越えて対外影響力を発揮し、部門戦略実現に必要なリソースを確保している。 ●常にアンテナを張って、関係各所とのコミュニケーションをとっている。 	15 3	-		<ul style="list-style-type: none"> ●上位層で考えるべきことを勝手に判断したり、止めてしまうことがある。 ●必要以上に自己主張する。 	2 18	-	
<ul style="list-style-type: none"> ●上位層から下りてきた戦略を淡々と遂行するのではなく、お客さまやメンバーなどといった現場の状況を自分なりに分析して、実行すること。 ●ともすれば現場から遊離しがちな本部や経営層に、健全な刺激を与えること。 	2 14	<ul style="list-style-type: none"> ●課長のメンターとして寄り添い、現場での戦略実行をサポートしている。 ●会社や社内他組織との間に立ち、さまざまな利害調整をすることで、戦略を実行できる環境を整えている。 	8 7	<ul style="list-style-type: none"> ●常にメンバーへの関心を持ち、悩みを聞き、やる気を高めている。 ●課全体の一体感の醸成に努めている。 ●上から下りてくるさまざまな施策について、優先順位を考えて取捨選択する勇氣を持っている。 	4 3 10	<ul style="list-style-type: none"> ●トップが出した戦略を具体的に噛み砕く力が弱く、数字のみの展開に終始してしまっている。 ●現場の本音を引き出す対話力が弱い。困ったことがあったら言いに来いという考えが根強く残っている。 	1 5	<ul style="list-style-type: none"> ●一国一城の主という自覚の副作用から、現場の問題を抱え込む(隠す、先送りする)傾向がある。 	10
<ul style="list-style-type: none"> ●自分の持ち味や意見は失わずも、お客さまの声や地域社会からの期待を意識すること。 	9	<ul style="list-style-type: none"> ●固定観念に縛られずに、世の中のさまざまな変化に関心を持ち続けている。 	9	<ul style="list-style-type: none"> ●社内外の優れた事例を貪欲に吸収し、自分らしさや現場特性を加味して、工夫している。 ●メンバーとの対話の場を多く持っている。メンバーのことを思っているだけでなく、行動として示している。 	2 1	<ul style="list-style-type: none"> ●もともと優秀な人が多いため、上から目線で、一方的に経営情報等を伝える傾向がある。 ●自分の部門の目標達成にこだわり、全体最適からの判断や行動ができない。 	13 4	<ul style="list-style-type: none"> ●自分がメンバーだった時に成功したやり方を押し付けてしまっている。各課長が我流で進めるため、新しい課長が異動してくると組織が混乱してしまう。 	2
<ul style="list-style-type: none"> ●メンバー一人ひとりとコミュニケーションをとり、やる気をも高めること。 ●楽しく仕事ができる職場をつくること。 	1 6	<ul style="list-style-type: none"> ●自分の考えを持ち、経営層に意見を述べる。結果としてそれが議論に発展し、より良い解決策に結びついている。 ●どんな手を打てばどうなるかという、先々までの展開をイメージできている。 	5 2	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーと頻りにコミュニケーションをとり、メンバーから情報や意見を引き出している。 ●現場の状況を把握し、先手先手で問題を解決している。 	18 11	<ul style="list-style-type: none"> ●部下への接し方は問題ないのだが、社外のさまざまなパートナーとの関係性を構築し、巻き込んでいくことに戻込みをする。 	3	<ul style="list-style-type: none"> ●指示待ちが多く、自分自身で考え、行動することができない。 	5
<ul style="list-style-type: none"> ●メンバー一人ひとりに、やるべきことをきちんと指示すること。 ●課内のメンバーがお互いに協力することを促すこと。 	3 8	<ul style="list-style-type: none"> ●自ら困難なヤマ場を乗り切った経験があり、困難に立ち向かう覚悟ができている。 	10	<ul style="list-style-type: none"> ●何ごとにも受け身にならず、積極的に取り組んでいる。 	7	<ul style="list-style-type: none"> ●人に対する優しさが、結果として甘さとして表れてしまっており、徹底できなくなっている。 ●ビジネス全体を俯瞰することができず、打ち手やタイミングを見誤る。 	7 11	<ul style="list-style-type: none"> ●目標達成に対する課長自身のコミットメントが低く、それがメンバーに伝わってしまっている。 ●進捗管理が緻密になされていない。 	13 6
<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーや課の担当エリアのことに注意を払うこと。 ●部分最適でも良いので、課の戦略を確実に実行すること。 	12 4	<ul style="list-style-type: none"> ●より多くの部下を観察し、一人ひとりの能力や価値観などの情報を蓄積し、また更新している。 	4	<ul style="list-style-type: none"> ●自らで考え、行動する主体性がある。 ●メンバーと一緒に考えて、現場を巻き込んで実行している。 	2 3	<ul style="list-style-type: none"> ●浅い分析や独りよがりの判断で、トップの戦略を歪曲して課に展開してしまっている。 	2	<ul style="list-style-type: none"> ●課長という地位を得たとたんに謙虚さを失ってしまい、メンバーに対する感受性も低下してしまっている。 	3
<ul style="list-style-type: none"> ●事業部全体で成果が上がるかどうかを考えて、判断すること。 	16	<ul style="list-style-type: none"> ●部の中にとどまっているのではなく、常に他の部門に顔を出している。 	3	<ul style="list-style-type: none"> ●ある手を打ったら、次はどうかというシナリオを考えて行動している。目先のことに惑わされることがない。 	8	<ul style="list-style-type: none"> ●事業部の利益を優先してしまっている。会社全体の視点には、まだ立つことができていない。 	4	<ul style="list-style-type: none"> ●その時のことしか見えておらず、場当たり的な行動になってしまっている。 	8
<ul style="list-style-type: none"> ●現場レベルでPDCAをきちんと回すこと。特にCheckをしっかりと行うこと。 ●問題があれば原因を究明し、対策を立て、その対策をしっかりやり切ること。 	4 13	<ul style="list-style-type: none"> ●自分の幅を広げようという向上心がある。 ●技術部や製造部とのWin-Winの関係を志向し、またいるいるような部門の人との人間関係を作る努力をしている。 ●余裕がなくても余裕がないそぶりを見せず、いろいろな人が相談や報告に来られる雰囲気を作っている。 	9 3 14	<ul style="list-style-type: none"> ●定期的に自分を振り返っている。 ●難しい取り組みも、チャレンジとして楽しめている。 	5 7	<ul style="list-style-type: none"> ●他の機能部門とのコミュニケーションが、まだまだ上手くいっていない。 	3	<ul style="list-style-type: none"> ●プレイングマネージャーであるため時間がなく、どうしても目先のことや、すぐに売上につながることを優先してしまっている。 ●PDCAのDoが中心になり、問題対応(Check-Act)をおろそかにしてしまっている。 	8 6

*5 所属部門の形態

各社ではさまざまな呼び方をしているが、組織図や役割を参考に、下記3つの組織形態の中で最も近いものに当てはめた。なお、「販売会社・代理店」が最も営業機能の独立性が強く、「事業部」が最も機能間の相互依存性が強い。

●事業部

傘下に営業以外の機能(設計、製造、サービスなど)も抱える。それら機能間の調整をするのは事業部長(インタビューの回答者)である。ミドルマネージャーが営業機能のトップを務める。営業機能の独立性が最も低い。

●営業本部・支社

傘下には営業機能しかない。営業本部長(インタビュー回答者)が営業機能のトップを務める。他の機能との調整をするのは、営業本部長の上位層(経営層)である。

●販売会社・代理店

設計・製造機能とは別法人になっているもの。海外企業の販売法人もここに分類している。社長もしくは役員(インタビュー回答者)が営業機能のトップを務める。営業機能の独立性が最も高い。



事業トップ37人へのインタビューデータ

企業属性 ・業種 *1 ・本社(親会社) 所在地 ・従業員数(単体)	所属部門の形態 *5	本人属性 ・役職 *2 ・在任年数 ・課長までの階層数 ・部下の概算人数	戦略実行上の問題点 *3	分類*4	戦略実行の阻害要因	分類	戦略実行における部長への期待	分類
9 電子機器 日本 1万人以上	営業本部・支社	支社長 1年 2階層 500人	<ul style="list-style-type: none"> ●いままでの伝統的なやり方から抜け切れていない。変わらなければならないという意識が醸成されていない。 ●本当にその新たな施策に転じていか決断できず、躊躇している。 	⑩ ⑤	<ul style="list-style-type: none"> ●ミドルマネジャーは支社の戦略を自分の言葉に置き変えて論理的に説明しているが、メンバーの背中をひと押ししてあげるような、情動的な働きかけがなされていないため。 	⑭	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまとの関係を築き、維持すること。そのためにはお客さまの業務課題ではなく、経営課題を理解すること。 ●社会や企業や人など、多方面に関心を持ち、バランス感覚があること。 	⑦ ⑯
10 建設・不動産 日本 5000~1万人	営業本部・支社	営業企画本部長 1年 2階層 50人	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバー一人ひとりまで戦略の意図が伝わっていない。 ●新しいことにチャレンジする意欲が少ない。 	① ⑤	<ul style="list-style-type: none"> ●課長クラスがトップの戦略を十分に理解できておらず、現場状況に合わせて噛み砕いて説明することができていないため。 ●過去のしがらみを引きずっているため。 	⑬ ⑩	<ul style="list-style-type: none"> ●組織全体が新しいことにチャレンジできるよう、部長自身が守りに入らずに積極的にチャレンジすること。 	⑳
11 機械 米国 500人未満	事業部	事業本部長 3年 2階層 150人	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略を実行するスピードが、機能部門によってばらばらしている。 	②	<ul style="list-style-type: none"> ●機能部門間のコミュニケーションが、量・質ともに十分でなく、戦略の意図や重要性の認識にずれが生じているため。 	②	<ul style="list-style-type: none"> ●現場の情報を吸い上げて部門戦略を立案し、それを自分の言葉で伝えること。 ●事業部全体の最適化を考えながら、PDCAを回すこと。 	④ ①
12 精密機器 米国 500人未満	販売会社・代理店	営業本部長 3年 2階層 150人	<ul style="list-style-type: none"> ●他責体質があり、被害者意識が蔓延している。 ●部門によっては数値目標に対するコミットメントの強さが低い。 ●トップからのメッセージが、なかなか全員にまで行き渡らない。 	④ ⑯ ①	<ul style="list-style-type: none"> ●ミドルマネジャーが、責任をメンバーに押し付けるような行動をとるため。 ●M&Aを繰り返してきた組織であるため、部門ごとにさまざまなカルチャーがあるため。 ●事業拡大に際して急速に人員を増やしてきたため、一人ひとりまで目が行き届いていないため。 	⑯ ⑧ ⑮	<ul style="list-style-type: none"> ●本部長の補佐として、本部の戦略と一緒に検討すること。 ●現場とのすり合わせを十分しながら、営業本部の戦略を課に展開すること。 ●課長やメンバーの適正配置を行うこと。 ●OJTによって、課長を育成すること。 	⑩ ② ⑨ ⑧
13 精密機器 米国 500人未満	販売会社・代理店	営業本部長 9年 2階層 200人	<ul style="list-style-type: none"> ●今期の売上目標の達成だけにこだわり、長期的な取り組みをしない。 ●初期には戦略を多少は意識しているが、いつのまにかデイリーワークに戻ってしまう。 ●末端のメンバーに届くまでに、トップの意図が変わってしまったり、ミドル層で止まってしまうこともある。 ●社員にやらされ感がある。 	⑨ ⑪ ① ④	<ul style="list-style-type: none"> ●数値目標に対する会社の圧力が強く、経営層が「今期の数字はどうなっている」と常に求めているため。 ●ミドルマネジャーにも経営層のマネジメントスタイルが伝わり、数字中心の管理になっているため。 ●部長の説明能力にばらつきがあるため。 ●効率化を追求するあまりに、社員を巻き込まず、決まった戦略を伝えるだけになったため。 	⑯ ⑳ ⑫ ⑨	<ul style="list-style-type: none"> ●営業本部の戦略を受けて部の戦略を考え、課に伝えること。 	④
14 情報サービス 日本 500~1000人	営業本部・支社	取締役営業本部長 2年 3階層 100人	<ul style="list-style-type: none"> ●四半期ごとの売上・利益目標だけを追い求めている。 	⑨	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーの管理が、財務的な数字中心になっている。 ●これまで戦略など考えなくても数字があがったため、そのやり方から脱却できていない。 	⑳ ⑤	<ul style="list-style-type: none"> ●部を経営するという気持ちで、目標を設定すること。 ●課が戦略が実行しやすい環境を整えるために、会社内のさまざまな調整をすること。 ●課長の相談に乗りまた、育成すること。 	① ⑥ ⑧
15 機械 日本 1000~3000人	事業部	執行役員事業部長 1年 2階層 300人	<ul style="list-style-type: none"> ●予測よりも需要が大きく、供給が追い付かなくなった。 ●従来とは異なるターゲットを設定したが、従来市場の深耕しかしていない。 ●機能部門(生産、販売、技術、品質保証)の間の連携がうまくいっておらず、部分最適の活動になっている。 	⑥ ⑤ ②	<ul style="list-style-type: none"> ●市場環境が大きく変わったため。 ●新市場にアプローチするための仕組みやツールは整備したものの、これまでの意識を変えることまではできないため。 ●部長クラスに、長期的な環境変化に対する洞察が足りないため。 ●機能部門間の壁が高く、コミュニケーションがなされていない。相互のチェック機能も働いていないため。 	⑥ ⑪ ① ②	<ul style="list-style-type: none"> ●現時点の市場の動きではなく、半年先、3年先のことを読み、仮説を設定してから行動を起こすこと。 ●顧客や取引先、競合というビジネスの全体像を俯瞰した上で、解決策を考えること。 ●重要顧客を定期的に訪問し、良い関係性を構築すること。 	⑫ ⑬ ⑦
16 保安・警備 日本 3000~5000人	営業本部・支社	専務取締役営業本部長 3年 3階層 200人	<ul style="list-style-type: none"> ●新たな行動計画を出したが、伝わっているのに行動が変わらない。 ●部門ごとの取り組みがばらばらで、支社で一体となった活動はならない。 	③ ②	<ul style="list-style-type: none"> ●人事制度、教育制度、処遇報酬が、戦略実行を促すものになっていないため。 ●機能部門間でのコミュニケーションが連携がとれていないため。 	③ ②	<ul style="list-style-type: none"> ●つらいことこそ、自分でやってみせること。 ●会社や営業本部の情報を的確に部下に伝えること。 	⑮ ②

戦略実行における課長への期待 分類	戦略実行に秀でた部長に特徴的な行動 分類	戦略実行に秀でた課長に特徴的な行動 分類	戦略実行に劣った部長に特徴的な行動 分類	戦略実行に劣った課長に特徴的な行動 分類
<ul style="list-style-type: none"> ●メンバー一人ひとりの特性や能力を見て、その人を伸ばしてあげること。 	<ul style="list-style-type: none"> ●仕事にかかわらず、さまざまな情報に触れている。 ●社会の立場、お客さまの立場、会社の立場など、多様な立場での意見を認めた上で、自分の立場として解釈し、発信している。 	<ul style="list-style-type: none"> ●人が好きである。常にメンバーのことを見ており、話す話題も、いつも人についてである。 	<ul style="list-style-type: none"> ●視野が狭い、自分の業務以外に興味がなく、社会をあまり知らない。 	
<ul style="list-style-type: none"> ●上位戦略をそのまま下に下ろすのではなく、自分の言葉で説明すること。 ●課ごとの特性を考慮して、挑戦的な戦略を考え、実行すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ●課長に考えさせている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●上位戦略の不明点はきちんと聞きに行き、また上司と相談するが、最終的には自分自身で考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ●上位戦略をそのまま課の戦略としてメンバーに説明している。 ●言われた通りのことしかやっていない。
<ul style="list-style-type: none"> ●指示されたことをやるのではなく、課の抱える問題を自ら見出し、解決すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ●成果を追求するという経営的側面と、人を大切にするという人間的な側面のバランスが取れている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●コミュニケーション能力が高く、しかも全方位(組織の上下左右)にコミュニケーションしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●部門の利益代表という意識が強い。 ●与えられた権限の範囲内でしか仕事をしていない。 ●自分の成功体験を押し付け、課長に考えさせたり、権限委譲をすることが進んでいない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●業績評価に関係することしか取り組んでいない。 ●課だけでやろうとし、他の部門の力を借りようとししない。 ●課の問題だけに目を向け、全体最適の観点が欠けてしまっている。
<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーの自主性、主体性を引き出すこと。 ●課長自身が成果を出すのではなく、メンバーが成果を出せるように支援すること。 ●課という単位を大切にし、ファミリーのような関係を築くこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ●どんな人に対しても、尊敬の念を持って接する。 ●問題から逃げない。判断を遅らさず、またリスクをとった判断をする。 ●明確な目的、目標を常に持っている。 ●組織内のあらゆる方向とのコミュニケーションをとっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●明確な目的、目標を設定している。 ●メンバーのやる気や潜在能力を引き出そうとしている。 ●やりっぱなしではなく、PDCAのCをきちんとやっている。 ●なぜ失敗したかを考え、次に活かしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●部下が意見を言わなくなるくらい、自分の考えを押し付けている。 ●部下が自分で考える自由度がないくらい、厳格に管理し過ぎている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●自分の成功体験をメンバーに押し付ける。 ●結果が出ない場合には、責任をメンバーに押し付ける。
<ul style="list-style-type: none"> ●具体的な施策を各メンバーにアサインすること。 ●メンバーにアサインされた施策が確実に実施されるよう、進捗管理をすること。 	<ul style="list-style-type: none"> ●PDCAのPがきちんと立てられている。あれもこれもではなく、何を捨てて、何で補うかをきちんと考えている。 ●進捗状況や環境変化を常に確認し、状況に応じてすぐに切り替えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーに考えさせ、メンバーを通じて実行している。 	<ul style="list-style-type: none"> ●勝手な判断をして、トップの情報を止めてしまったら、ねじ曲げて伝えたりする。 ●戦略は考えるものの、抽象的・スローガンのものになってしまい、具体的な行動まで落とし込んでいない。 ●戦略を上手にプレゼンすることで満足してしまい、部下に納得させる努力を怠っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業成績をもとに課長に昇進させているため、実務上のアドバイスはできるものの、組織のマネジメント(PDCAを回すこと)が苦手である。 ●なんでも自分でやってしまい、メンバーを通じて戦略を実行することをしない。 ●「稼いでいるのは営業だから協力しろ」と、他部門やスタッフ部門に対して高圧的になる。
<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーが働きやすい環境を構築すること。 ●メンバーに成功を味わわせ、仕事に対して前向きに取り組んでもらうこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ●課長に対して真摯に対応し、課長から信頼を得ている。 ●長期的な視点に立ち、次の展開を考えつつ、ものごとを判断している。 ●課やメンバーが働きやすいよう、環境を整えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●自分ですべてやってしまうのではなく、機会を見つけてメンバーにさまざまな経験をさせている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●部の戦略を考える習慣がなく、営業本部の戦略を部の戦略として具体化できない。 ●社内や社外との人間関係が作れていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●営業実績で課長に昇進するため、課長になっても自分で営業活動をしてしまう。メンバーを活用することができない。 ●メンバーを育成しようとししない。 ●メンバーがなぜできないのかを考えられない。
<ul style="list-style-type: none"> ●現場の情報を収集し、部長が提示した戦略とすりあわせ、より良い戦略に修正すること。 ●他の部門との接点を持ち、協力をすること。 ●パフォーマンスの低い人を見つけ、その人のモチベーションを高めること。 ●現場の活性化に取り組むこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ●部門内のベクトルを合わせることに注意を払っている。 ●課長にさまざまな経験をさせ、面倒を見て、育成をしている。 ●持論を持っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●部下の気持ちまでを把握し、褒め、叱り、部下を動かしている。 ●自分自身の意見・考えを持ち、行動している。 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業部全体や他部門の状況も理解しようせず、部分最適で考えている。 ●近視眼的になっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーの悩み、抱えている問題を把握していない。
<ul style="list-style-type: none"> ●上に立つ者の役割を認識すること。クレーム対応などもメンバーの責任にせず、すばやく顧客を訪問すること。 ●部下から現場情報を吸い上げ、タイムリーに上に報告すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ● 	<ul style="list-style-type: none"> ●つらいことを自分でやってみせることをしない。 ●トップからの情報を、止めたり歪めたりする。 	<ul style="list-style-type: none"> ●問題が生じても部下の責任にして、自分で問題を解決しようとししない。 ●現場の問題や情報を、すぐに上にあげない。



事業トップ37人へのインタビューデータ

	企業属性 ・業種 *1 ・本社(親会社) 所在地 ・従業員数(単体)	所属部門の形態 *5	本人属性 ・役職 *2 ・在任年数 ・課長までの階層数 ・部下の概算人数	戦略実行上の問題点 *3 分類*4	戦略実行の阻害要因 分類	戦略実行における部長への期待 分類
17	医薬・食料・化粧品 日本 1万人以上	営業本部・支社	支社長 1年 2階層 200人	<ul style="list-style-type: none"> ●部下に対して徹底できないミドルマネジャーが増えてきたため、課ごとに実行度がばらついている。 ⑧ ●現場での実行状況が支社長に適切にフィードバックされない。心地よい情報だけ上がってくる。 ⑩ 	<ul style="list-style-type: none"> ●部下に厳しく接すると360度評価で部下から低く評価されることから、若い課長ほどおよび腰になっているため。 ③ ●現場から支社長に情報があがってくる過程でミドル層による解釈や加工が加わり、生々しい情報がそぎ落とされてしまうため。 ②① 	<ul style="list-style-type: none"> ●支社長の分身になり、支社の運営をサポートすること。 ⑩
18	医薬・食料・化粧品 日本 1万人以上	営業本部・支社	支社長 2年 2階層 1000人	<ul style="list-style-type: none"> ●自分がやらなくてもだれかがやってくれるだろうという意識が蔓延している。 ④ ●トップがやろうときめたことでも、末端のメンバーまで届かないことがある。 ① 	<ul style="list-style-type: none"> ●親会社との関係上、決まった枠の中でしか活動ができず、努力しようにも努力できない場合があるため。 ⑦ ●末端のメンバーまでの階層が多く、自分の意に沿わないと感じた人が途中で止めてしまうため。 ②① 	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまとの良好な関係を構築すること。そのために、お客さまを訪問すること。 ⑦ ●トップと現場双方の良き理解者になること。 ② ●自分のビジョンを持ち、迷うことなく言い切って伝えること。 ③ ●単に伝えるだけでなく、納得できるように伝え方を工夫すること。 ①① ●まずやってみること。部長自らが行動を起こすこと。上手くいかなかったときは、そのとき考えればよい。 ⑬
19	建設・不動産 日本 500人未満	販売会社・代理店	営業部長 1年 2階層 50人	<ul style="list-style-type: none"> ●課ごとに、取組状況や目標達成状況にばらつきがある。 ⑭ ●個人営業から組織営業への転換を進めているが、理解されているものの、なかなか転換が進まない。 ③ 	<ul style="list-style-type: none"> ●課長のマネジメント能力、問題解決力にばらつきがあるため。 ① ●いままでずっとやってきたやり方を急に変えることには、意識的なハードルが高いため。 ④ ●ミドルマネジャーもどうやればいいのかわからず、具体的な指示が出せていないため。 ⑬ 	<ul style="list-style-type: none"> ●全体での目標達成を念頭に置きつつ、エリア特性に合わせて加工すること。 ④ ●戦略を単に伝えるだけでなく、納得させるように工夫すること。 ①① ●現場の状況を把握し、課長やメンバーがやりやすい環境をつくること。 ⑤
20	建設・不動産 日本 500人未満	販売会社・代理店	支店長 1年 3階層 50人	<ul style="list-style-type: none"> ●機能部門間の連携がうまくいかず、やろうとしたことがなかなか進まない。 ② ●今期の売上を上げることが優先され、将来の売り上げのための種まきが進まない。 ⑨ ●付加価値の低い作業に時間をとられてしまっており、本当にやって欲しいことに手が回っていない。 ⑪ 	<ul style="list-style-type: none"> ●機能部門間がそれぞれ部門独自の基準ややり方で判断し、主張する。 ② ●過去のリストラが影響している。短期の売上実績が基準になったため、今期の売上を優先する風潮ができあがってしまった。 ⑩ ●現場の実態を理解していない親会社からの指示によって、計画がくるとしてしまふ。 ⑦ 	<ul style="list-style-type: none"> ●委任と放任を間違えないこと。委任という方便を使って、課長の指導や育成をおろそかにしないこと。 ⑧ ●課長やメンバーとのコミュニケーションをとること。 ② ●他の機能部門からの協力を取り付け、現場で戦略を実行しやすい環境を整えること。 ⑥
21	電気機器 日本 1万人以上	事業部	営業統括長 1年 2階層 200人	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまに対する接し方や真摯さなど、事業を行う上でベースとなるものがないがしろにされている。 ⑬ ●顧客ニーズと製品戦略とでトレードオフになったとき、両立させるための努力や知恵を出さぬままに、安易にどちらかを捨ててしまっている。 ⑤ 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略が功を奏してナンバーワンになったため、慢心してしまっているため。 ⑤ ●製品事業部と同じ組織に入り、物理的にも同じ場所になったため、製品戦略の寄りの考えが強くなってしまったため。 ② 	<ul style="list-style-type: none"> ●現場との感覚のズレが生じないように常に最前線に出て、現場を肌で感じる。 ⑤ ●全体最適の観点から判断すること。特定の課にとっては非情な判断であっても、事業全体の利益を考え、決断すること。 ① ●長期的観点からリソース配分をすること。将来の成長が期待できる課には、短期的な業績があがらなくても必要なリソースを配分すること。 ⑫⑨

戦略実行における課長への期待 分類	戦略実行に秀でた部長に特徴的な行動 分類	戦略実行に秀でた課長に特徴的な行動 分類	戦略実行に劣った部長に特徴的な行動 分類	戦略実行に劣った課長に特徴的な行動 分類
<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーとコミュニケーションをとり、その日の出来事はその日に把握すること。⑫ ●自分の意思を持ち、自分の言葉で戦略を語ること。⑦ ●やるべきことは部下にきちんと指示すること。③ ●当期の数字の達成だけでなく、長期的観点から人材育成に取り組むこと。⑤ 	<ul style="list-style-type: none"> ●部下に対する接し方が上手い。厳しいことを言うが、相手への配慮を欠かさないため、信頼を得ている。⑩ 	<ul style="list-style-type: none"> ●何ごとでも当事者意識を持って進めている。⑦ 	—	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーに厳しい態度で接することができず、言うべきことが言えない。⑦ ●メンバーの育成を後回しにする。④
<ul style="list-style-type: none"> ●支社の方針を自分の言葉で、メンバーが理解できるように伝えること。⑦ ●メンバーに徹底し、メンバーと一緒に現場に向かい指導し、やりきらせること。③ ●うまくメンバーの能力を引き出すこと。① 	—	—	<ul style="list-style-type: none"> ●自分の考えを持っておらず、トップの戦略に対して何の考えも示さずに下に伝える。① ●数字を割り振っているだけで、どのようにしてその数字を達成するかを考えていない。⑩ ●部下に強く言えない。⑦ ●課長を指導・育成しない。⑥ 	<ul style="list-style-type: none"> ●上から割り当てられた数字をメンバーに割り振っているだけで、戦略を展開したと思っていない。⑨ ●人材育成をしない。④
<ul style="list-style-type: none"> ●部長の戦略を受けて、課での具体的なやり方を考え、メンバーに伝えること。② ●期限の意識を持ち、課長自らが最後まであきらめないこと。⑩ 	<ul style="list-style-type: none"> ●具体的な活動に落とし込んで課に展開し、その進捗状況を把握している。⑩ ●やるべきことを命令するのではなく、やらなければならない背景や理由を、議論を通じて理解させている。⑪ ●課長を指導するタイミングを心得ている。常に指導するのではなく、ここぞというときだけ指導している。⑧ ●他の機能部門との調整を買って出て、営業部門としてやるべきことに専念できる環境をつくっている。⑦ ●目標が達成できない状況や、目標達成を危うくするような問題に早期に気づき、先手先手に対応している。⑬ 	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーに対して関心を持っている。① ●課長としての役割と責任を自覚している。目標を達成するために、メンバーには遠慮せず、言うべきことをいい、動かしている。⑥ ●事前の段取りにきちんと時間をかけている。また、その際に想定する範囲が広く、問題が生じても想定範囲内で収まることが多い。⑧ 	<ul style="list-style-type: none"> ●現場（課長やメンバー）とのコミュニケーションの量が少ない。⑤ ●課長への指導や支援をしない。うまくいっていない課長にも手を差し伸べない。⑥ 	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーとの距離感をつかめない。自分より年上のメンバーに対しては、遠慮して言うべきことも言わない。⑦
<ul style="list-style-type: none"> ●課長として責任ある言動を心がけること。⑪ ●メンバー一人ひとりの動きを把握した上で、サポートや育成をすること。⑤ ●計画を確実に実行すること。特に、やったら必ず確認すること。④ 	<ul style="list-style-type: none"> ●的を射た戦略だと現場から感じられている。そう思われるくらいに現場のことを理解している。⑫ 	<ul style="list-style-type: none"> ●失敗を真摯に受け止め、次に活かしている。⑤ ●成果が上がるまでの道筋（プロセス）を考え、そのプロセスをうまく進めることができるようにメンバーを支援し、管理している。⑯ 	<ul style="list-style-type: none"> ●他責（会社の戦略や他の部門の責任）にしている。⑫ ●威圧的な話し方をする。欠点の指摘しかない。⑬ 	<ul style="list-style-type: none"> ●他責にする。メンバーが動かないのをメンバーのせいにして、自分に何が足りないのかを考えない。③ ●時代が変わっているにもかかわらず、自分の成功体験を押し付ける。② ●メンバーにやらせるよりも自分で売ったほうが早いので、自分でやってしまう。① ●メンバーを育成もしなければ経験もさせない。④
<ul style="list-style-type: none"> ●プレイヤーとして範を垂れること。プレイヤーの延長線上でリーダーシップを発揮すること。⑰ 	<ul style="list-style-type: none"> ●真摯であり、他者への接し方も礼節をわきまえている。① 	<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーに対して尊大な態度をとらない。「やりなさい」ではなく「やるうぜ」と呼びかけるなど、一体感を醸成している。③ 	<ul style="list-style-type: none"> ●プレイヤーとしてのあくが強すぎる。独特の方法で営業成果を出してきた人が、その成功体験を押し付ける。⑭ ●課長を飛ばして、担当者に直接指示をする。⑩ ●課長を中抜きにするため、課長が経験を積みなければ成長もできない。⑥ 	<ul style="list-style-type: none"> ●プレイヤーとしての立場を放棄して、マネジメントしか行わない。プレイヤーとして実績をあげていない人は、いくらマネジメントに長けていてもメンバーから信頼されない。⑭



事業トップ37人へのインタビューデータ

	企業属性 ・業種 *1 ・本社(親会社) 所在地 ・従業員数(単体)	所属部門の形態 *5	本人属性 ・役職 *2 ・在任年数 ・課長までの階層数 ・部下の概算人数	戦略実行上の問題点 *3 分類 *4	戦略実行の阻害要因 分類	戦略実行における部長への期待 分類
22	人材派遣 日本 500人未満	事業部	代表取締役社長兼事業部長 1年 2階層 150人	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略うんぬんという前に、会社の理念が浸透していない。 ⑬ ●機能部門間の連携ができておらず、部門ごとに部分最適な取り組みをしている。 ② ●ミドルマネジャー、メンバーともに、主体的に動いていない。 ④ 	<ul style="list-style-type: none"> ●中途採用者が多いにもかかわらず何も手を打ってこなかったため。 ⑧ ●異動や採用等、さまざまな権限が部門に与えられているため、部門意識が強くなったため。 ⑦ ●トップダウンの文化が根づいてしまっているため。 ⑨ ●大企業の子会社ゆえの甘えがあるため。 ⑤ 	—
23	通信・電気・ガス 日本 1万人以上	営業本部・支社	営業部長 3年 2階層 50人	<ul style="list-style-type: none"> ●現場で工夫をしなければならぬのに、伝言ゲームのように上の戦略がそのまままでおりにっている。 ⑫ 	<ul style="list-style-type: none"> ●すべての権限がトップに集中しており、現場では工夫ができないと思ってしまうため。 ⑦ 	<ul style="list-style-type: none"> ●正しいかどうかは別として、自分としての戦略を明確に示すこと。 ③ ●ゴールだけでなく、どうやって達成するのかや、その中での優先順位も示すこと。 ⑭
24	建設・不動産 日本 1000~3000人	事業部	企画副部長 — —	<ul style="list-style-type: none"> ●市場ごとに特性が異なるにもかかわらず、市場に即した戦略に十分に転換されているとはいえない。 ⑫ ●大幅な戦略変更を余儀なくされることがある。 ⑥ 	<ul style="list-style-type: none"> ●市場ごとの文化、風土、ビジネスのやり方を十分理解し、戦略を考えられる拠点ごとの部長が育っていないため。 ① ●予測が難しく、かつ対応不可能な環境変化が生じることがあるため。 ⑥ 	<ul style="list-style-type: none"> ●市場ごとの文化や風土、ビジネスのやり方を十分理解し、現場で考え、現場で行動すること。 ⑤ ●多方面に人脈を築き、効果的に活用しながらビジネスを進めること。 ⑬
25	精密機器 米国 1000~3000人	事業部	代表取締役社長兼本部長 2年 3階層 1000人	<ul style="list-style-type: none"> ●新しい戦略への意識転換がなかなか進まない。 ⑩ 	<ul style="list-style-type: none"> ●これまでのビジネスのやり方が、DNAとして染み付いてしまっているため。 ④ 	<ul style="list-style-type: none"> ●現場を知っている優位性を活用して、トップに戦略のアイデアを出すこと。 ⑩ ●部下と何度もコミュニケーションしながら、お互いのコミットメントを共有すること。 ⑪ ●直属の部下ではない課長やお客さまをも巻き込んでビジネスを進めていくこと。 ⑬
26	金融・保険 日本 500~1000人	営業本部・支社	執行役員営業部長 3年 2階層 20人	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略を理解してもらっていることは確かなのだが、行動が変わらない。 ③ ●成果が出るまで時間がかかることもあり、日々の活動の中で優先順位が下がってしまう。 ⑪ ●目先の数値目標を追い求め、長期的な活動とのバランスがとれない。 ⑨ 	<ul style="list-style-type: none"> ●ミドルマネジャー自身も、新しい戦略をどう具現化すればいいかわからないため。 ⑬ ●新しい営業戦略では会う相手が変わってくるのだが、経験不足からの不安や抵抗があるため。 ④ ●当期目標のプレッシャーから、ミドルマネジャーが長期的活動を徹底させられなくなったため。 ⑮ ●ミドルマネジャー相互でアラームをあげることが少なくなったため。 ② ① 	<ul style="list-style-type: none"> ●多角的な視点を持つこと。 ① ●自分が打ち出した戦略を実行するために、部下にアドバイスをすること。 ③
27	情報サービス 日本 500人未満	事業部	事業部長代理 1年 1階層 20人	<ul style="list-style-type: none"> ●比較的うまくいっていると思う。 — 	—	—
28	医薬・食料・化粧品 米国 1000~3000人	営業本部・支社	執行役員兼事業本部長 1年 2階層 400人	<ul style="list-style-type: none"> ●自分が発信しているメッセージが、正しく伝わらない。 ① 	<ul style="list-style-type: none"> ●部長、課長、メンバーへと、単なる伝言ゲームをしているため。 ⑫ ●営業本部の戦略が少し複雑であるため。 ⑮ 	<ul style="list-style-type: none"> ●本部長としての立場に立って考え、経営マインドや戦略思考を身につけること。 ① ●自分の後継者を育てること。 ⑧
29	医薬・食料・化粧品 米国 1000~3000人	営業本部・支社	執行役員兼事業本部長 2年 2階層 400人	<ul style="list-style-type: none"> ●部長、課長、メンバーへと展開する中で、課長の段階でばらつき、メンバーへの徹底がなされない。 ⑧ 	<ul style="list-style-type: none"> ●マネジャーがスーパーセールスになってしまっており、マネジメントをあまり行わないため。 ⑭ 	<ul style="list-style-type: none"> ●ビジョンを明示し、現状とのギャップを埋めるためにPDCAを回していくこと。 ③ ●ビジョンには数値目標だけでなく、プロセスと人材についても含めること。 ⑭ ●課長がメンバーにコーチングをできるよう、部長が課長を指導すること。 ⑧

戦略実行における課長への期待 分類	戦略実行に秀でた部長に特徴的な行動 分類	戦略実行に秀でた課長に特徴的な行動 分類	戦略実行に劣った部長に特徴的な行動 分類	戦略実行に劣った課長に特徴的な行動 分類
●自ら「やる」のではなく、メンバーに「やってもらう」こと。 ⑩	—	●上司の言うことを鵜呑みにするのではなく、違和感があることは意見を具申する。 ②	—	●メンバーに任せない。任せたとしても我慢できずに、自分でなんでもやってしまう。 ①
●アンバランスにならないように、メンバーに戦略を割り振ること。 ⑬ ●メンバー全員のモチベーションがあがるような戦略を考えること。 ②	●現場や実務をよく知っていて、実情に即した具体的な指示や支援をする。 ⑫ ●優先順位を考え、またタイミングを見定めて、個々の施策を実行させている。 ⑥ ●部下やお客さま、協力会社に対する気持ち面での配慮を欠かさない。 ①	●一人ひとりの仕事状況を理解し、プライベートなことも理解して仕事のアドバイスをしている。 ① ●メンバーに対して適切な指示や支援ができるよう、実務能力を磨いている。 ⑬	●さまざまなステークホルダーからの要求に混乱し、優先順位を付けることができない。 ⑧ ●大きなビジョンは出すものの、それをブレイクダウンできない。 ①	●自分がメンバーだった時の仕事のやり方から抜け出せない。 ② ●メンバーを使って成果を出すことができない。 ①
—	●先を読んで、次の手を打っている。 ② ●特定の組織だけが突出するのを抑え、バランスを維持しながら進めている。 ⑦ ●ステークホルダーに対して誠実に対応している。その場しのぎのことを言わない。 ①	—	●自分で考え、自分で判断することを避け、頻りに上へのお伺いを立てる。 ⑧	—
●メンバーに目配りをして、チームとしてまとめていくこと。 ⑧	●常にメンバーを気にかけている。 ④ ●ビジネス面だけでなく、人間対人間の関係を築き、信頼を得ている。 ⑫ ●ある打ち手の先々への影響を含めて、全体を俯瞰している。 ② ●権限で仕事をするのではなく、影響力で仕事をしている。 ⑮	●業務の専門性が高い。 ⑬ ●成功の要因を振り返り、抽象化してうまく別の商談に結びつけている。 ⑤	●昔のパラダイムのまま仕事をしている。 ⑭ ●自分で売ってしまっている。 ⑨	●一つひとつの仕事を振り返らず、その結果、場当たり的になってしまっている。 ⑫ ●優先順位が付けられない。 ⑯
●部の戦略を現場に適合させるとともに、日々の状況を見ながら修正すること。 ② ●社内外のネットワークを築くこと。 ⑨ ●市場について誰よりも詳しく知っていること。 ⑮	—	—	●個々の案件や部分でしか考えず、それが市場全体の変化なのか、ビジネス全体にどう影響するのかを考えない。 ⑪	●メンバーに対して徹底させることができていない。 ⑮ ●プレイヤーのままマネジャーになってしまっている。営業は得意だがマネジメントのイロハを知らない。 ⑮
●上司の不得意なところを補完すること。 ⑮ ●特に、戦略が実行できず、脱落しそうになったメンバーに対して関与を深め、モチベーションをあげること。 ①	—	●まずはメンバーとの人間関係を構築している。 ③	—	●理屈ばかりで、情に欠ける。 ⑮ ●マネジメントに専念させていることもあり、現場についての肌感覚がなくなってしまう。 ⑭
●経営側の一員であることを認識し、単なる現場の代弁者にならないこと。 ⑮	●環境変化を先取りして、仮説を立てて行動している。 ②	●変化を先取りし、仮説を立てて行動している。 ⑧ ●場当たり的な営業活動をするのではなく、可能性の高い顧客にメンバーを集中させている。 ⑩	●報告のための資料作成ばかりしており、しかもそのためのデータ入力を部下にさせるため、現場の負担を強いてしまっている。 ⑫ ●他の機能部門との協力をしない。 ③	●自分の昔の成功体験、昔のやり方を引きずっている。 ② ●自分が売ろうとしてしまう。我慢してメンバーに任せようと思わない。 ①
●メンバーの営業活動に同行して、コーチングすること。 ⑤ ●自分で営業活動をしてしまわないこと。 ⑩	●なんとかして部下に自信をつけさせようとしている。 ⑮	●部下の話や丁寧な聞いて、部下の自律的な活動を引き出している。 ④	●自信を持って言い切らず、あいまいな表現を使ってメッセージを発信する。 ⑧ ●駄目な部下に対しても厳しいことを言わない。 ⑦	●目先の数字を追いかけるだけで、その数字をどうやって達成するかを考えていない。 ⑧ ●目先の数字を達成するために課長自身が営業活動をしてしまう。その結果、いつまでたってもメンバーが育たず、余計に忙しくなるという負のスパイラルに入り込んでいる。 ①



事業トップ37人へのインタビューデータ

企業属性 ・業種 *1 ・本社(親会社) 所在地 ・従業員数(単体)	所属部門の形態 *5	本人属性 ・役職 *2 ・在任年数 ・課長までの階層数 ・部下の概算人数	戦略実行上の問題点 *3 分類*4	戦略実行の阻害要因 分類	戦略実行における部長への期待 分類
30 医薬・食料・化粧品 米国 3000~5000人	営業本部・支社	執行役員兼営業本部長 1年 3階層 1000人	●表面を取り繕うだけで、真剣味が感じられない。 ⑩ ●全員への徹底がなされていない。 ⑧	●ミドルマネジャー自身が置かれた環境を理解できておらず、腹落ちしていないため。 ①	●営業本部の戦略に対して、地域の特性を加味して部門独自の戦略を考え、遂行すること。 ④ ●課長を通じて現場の問題を把握し、解決すること。 ⑤
31 医薬・食料・化粧品 日本 1000~3000人	営業本部・支社	取締役執行役員 2年 — 400人	●立てた戦略が、その期のうちに役に立たなくなってしまう。 ⑥ ●思ったほど、戦略が社員に徹底されていない。 ⑧	●市場が予想に反して変化したり、規制が導入されたりするため。 ⑥ ●いろいろな背景の社員がおり、言葉一つをとっても、意味が統一されていないため。 ⑧ ●何を重視し、何をしたことを評価するのかが明確になっていないため。 ③	●経営の視点から問題点を見出し、それを解決するための具体的な方法を考えること。 ① ●配置や評価方法も含めて、人を動かす仕組みを考え、運用すること。 ⑨
32 医薬・食料・化粧品 中東 500人未満	営業本部・支社	取締役執行役員 2年 1階層 150人	●戦略に対するメンバー一人ひとりの解釈が異なるため、現場が混乱してしまっている。 ⑦	●中途採用が多く、出身母体がさまざまであり、メッセージの受け止め方に違いが生じるため。 ⑧ ●本社からの指示も一枚岩ではなく、いろいろな人からいろいろなメッセージが発信されるため。 ⑩	●トップの戦略を受け、地域特性を考慮して部の戦略を立案すること。 ④ ●目先のことでなく、先々のことまで考えて、計画を立てること。 ⑫ ●数値的な進捗状況だけでなく、その背後にある現場の生の情報も含めて経営層に報告すること。 ② ●幅広い知識を身につけること。 ⑯
33 通信・電気・ガス 日本 5000~1万人	事業部	事業部長代理	●メンバーまで展開する途中の階層で、戦略が途絶えてしまっている。 ① ●ミドルマネジャーが当事者意識を持たない。 ④ ●営業と保守とが噛み合わず、現場が混乱している。 ②	●メンバーをマネジメントするスキルが課長にないため。 ⑭ ●達成がかなり困難な目標値であるため、はじめからあきらめてしまっているため。 ⑯ ●営業と保守とがそれぞれの役割だけから主張するため。 ②	●部長への期待は特にしていない。課長やメンバーの邪魔さえしなければよい。 —
34 医薬・食料・化粧品 日本 1000~3000人	営業本部・支社	執行役員営業本部長 2年 3階層 100人	●期の途中で、大幅な戦略変更を余儀なくされた。 ⑥ ●ターゲット市場への経営資源(ヒト・モノ・カネ)への集中投下が遅々として進まない。 ⑮	●震災以降の電力制限が実施されたため。 ⑥ ●ターゲット市場選定の質が悪く、現場の不信感をぬくいきれないため。 ⑯	●部門全体への気配り、目配りをし、必要な支援を講ずること。 ⑤
35 精密機器 日本 5000~1万人	営業本部・支社	営業本部長 4年 3階層 200人	●形だけ合わせているが、本質的な取り組みをしていない。 ⑯ ●何度言っても、現場が動かない。 ③ ●自分の仕事のやり方を変えたがらない。変わらないで済む範囲で戦略を実行しようとする。 ⑩	●戦略を大きく変えたが、評価制度を変えていないため。 ③ ●現場メンバーに自分で考える機会を与えず、一方的に伝えたため。 ⑨ ●特にベテラン社員は、仕事のやり方を変えることには大きな負担が伴うため。 ④	●部門のことでなく、会社全体のことを考えること。 ① ●ビジョンが達成できるように、中期的な問題を解決していくこと。 ③
36 精密機器 米国 500人未満	営業本部・支社	営業本部長 4年 2階層 300人	●一人ひとりの目的意識にばらつきがあり、会社の戦略の目的が重視されていない。 ⑦ ●「求められる人材像」や「共通のマネジメントのあり方」がないに等しい。 ⑬	●競争力のある製品が多いため戦略について深く考えなくてもある程度の売上があがってしまうため。 ⑤ ●簡単に転職できる業界であり、定着率が良くないため。 ⑮	●会社全体の戦略や将来を考えること。所轄の部門のことだけを考えるのではなく、会社全体の戦略や将来を考えること。 ① ●部下のキャリアを考え、育成すること。 ⑳
37 医薬・食料・化粧品 米国 1000~3000人	営業本部・支社	事業本部長 2年 2階層 300人	●プロセスを重視しているのはいいことだが、その反面、結果を追い求めない。 ⑰	●わからない。 —	●上が戦略を策定するのを待つてそのまま実行するのではなく、担当地域の戦略を自分の責任で考えること。上の戦略に対して異なる考えをぶつけてもいい。 ④ ●影響力の大きい医師との関係を維持すること。 ⑦

戦略実行における課長への期待 分類	戦略実行に秀でた部長に特徴的な行動 分類	戦略実行に秀でた課長に特徴的な行動 分類	戦略実行に劣った部長に特徴的な行動 分類	戦略実行に劣った課長に特徴的な行動 分類
<ul style="list-style-type: none"> ●目標達成にこだわること。 ⑬ ●メンバーを育てること。 ⑤ 	<ul style="list-style-type: none"> ●結果指標だけでなく、プロセスに関する指標も設定して管理している。 ⑱ 	—	<ul style="list-style-type: none"> ●上昇志向に乏しく、新しいことにチャレンジしない。 ⑳ ●お客さまや協力企業などを俯瞰した、ビジネス全体像のデザインができない。 ⑪ 	<ul style="list-style-type: none"> ●自分のやり方にこだわり、メンバーの活動に対して細部まで口出しをする。 ②
<ul style="list-style-type: none"> ●トップが出した戦略を、現場で徹底すること。 ③ ●徹底して現場を向いて仕事をする。 ⑫ ●仕事を楽しく感じられるような職場にすること。 ⑥ 	<ul style="list-style-type: none"> ●過去のやり方に固執せず、常に新しいアイデアを出し、実行している。 ⑫ ●新しい市場の開拓など、難しいことにも前向きに取り組んでいる。 ⑩ 	—	<ul style="list-style-type: none"> ●売上ばかりに目が向いており、利益を考慮しない。全体を捉えず、部分で判断している。 ④ 	<ul style="list-style-type: none"> ●指示待ちであり、自分の意思で計画を立てていない。 ⑤
<ul style="list-style-type: none"> ●先見性を持って、業務を進めること。 ⑳ ●メンバーを教育すること。 ⑤ 	<ul style="list-style-type: none"> ●先々のことを考え、また幅広い範囲でものごとを考えて、戦略を立案している。 ② 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略を実行する上での障害を予測し、先手を打っている。 ⑪ 	<ul style="list-style-type: none"> ●トップからの指示を理解していない。かなりしつこく指示をしているにもかかわらず、従わない。 ② ●メールだけで部下への指示をする。 ⑤ 	<ul style="list-style-type: none"> ●画一的な支援のみで、一人ひとりの能力や特性に合わせていない。 ⑫ ●自己流のマネジメントをしている。 ⑮
<ul style="list-style-type: none"> ●やるべきことについて、プロセス管理を徹底すること。 ④ ●コーチングをしてメンバーの力を引き出すこと。 ① 	—	<ul style="list-style-type: none"> ●上手くいったやり方を整理して、全社に共有している。 ⑤ ●課だけでなく、周りを巻き込んで実行している。 ⑰ ●柔軟性が高く、個々のメンバーごとに対応を変えて、力を引き出している。 ④ 	—	<ul style="list-style-type: none"> ●結果(販売額、販売台数)しか管理しておらず、プロセスを管理していない。 ⑱ ●メンバーが実行すべきだという意識が強く、実行させるために課長として何をすべきかが分かっていない。 ③
—	<ul style="list-style-type: none"> ●人への関心が強い。何とかしてあげたい、成長させてあげたいという気持ち強い。 ④ 	<ul style="list-style-type: none"> ●人への関心が強い。何とかしてあげたい、成長させてあげたいという気持ち強い。 ① 	<ul style="list-style-type: none"> ●人を使って成果をあげるとい意識が低い。メンバーと同じように、自分も売りに行ってしまう。 ⑨ ●慕われないという気持ちが強く、思いつき叱ることができない。 ⑦ ●戦略の進捗管理はするものの、指導・育成が不足している。 ⑥ 	<ul style="list-style-type: none"> ●人を使って成果をあげるとい意識が低い。メンバーと同じように、自分も売りに行ってしまう。 ① ●慕われないという気持ちが強く、思いつき叱ることができない。 ⑦ ●戦略の進捗管理はするものの、指導・育成が不足している。 ④
<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーを守ってあげること。 ⑪ ●その期の戦略を確実に実行すること。 ④ 	—	<ul style="list-style-type: none"> ●上から言われたことを自分の中で一旦、咀嚼し、自分の言葉で伝えている。 ⑭ ●普段からメンバーに働きかけており、戦略を受け入れてもらえる素地ができています。 ③ 	<ul style="list-style-type: none"> ●課長の仕事しかしていない。 ⑨ ●目標達成に対する責任感が無い。目標達成のためのアイデアも出さない。 ⑮ 	<ul style="list-style-type: none"> ●上から言われたことを下に伝えるだけ。また、下から言われたことを上に伝えるだけ。 ⑤
<ul style="list-style-type: none"> ●部長を蹴落としてでも部長になるという気概で頑張ること。 ⑫ 	<ul style="list-style-type: none"> ●360度のコミュニケーションをしている。 ③ ●いつまでに何をするかを部下に明確に伝えている。 ⑥ 	<ul style="list-style-type: none"> ●360度のコミュニケーションをしている。 ⑫ ●PDCAをきちんと回している。 ⑨ 	<ul style="list-style-type: none"> ●会社を背負っているという感覚がなく、何でも上にお伺いを立てる。 ⑧ 	<ul style="list-style-type: none"> ●自分で判断できない。 ⑤
<ul style="list-style-type: none"> ●部の戦略をそのまま実行するのではなく、自分の責任で、課の戦略を考え、実行すること。 ② ●しっかり時間をかけて、メンバー一人ひとりをコーチングすること。 ① 	<ul style="list-style-type: none"> ●一人ひとりが何を困難に感じているかを理解している。 ④ ●戦略を理解してもらい、コミットしてもらいように伝える。 ⑪ 	<ul style="list-style-type: none"> ●一人ひとりが何を困難に感じているかを理解している。 ① ●メンバーとコミュニケーションをとるための時間と労力を惜しんでいない。 ⑮ 	<ul style="list-style-type: none"> ●目標達成に対する責任感が足りない。 ⑮ 	<ul style="list-style-type: none"> ●目標達成に対する責任感が足りない。 ⑬



Essay

事業トップ37人へのインタビュー結果からもわかるように、ミドルマネジャーが自分の部門を動かすだけでは、戦略は実行できていない。他の部門や社外の人たちを巻き込まなければならない。しかしながら、日頃から共に仕事をしているメンバーとは異なり、他の部門の人や、ましてや社外の人に戦略を正しく理解してもらい、また相手の言い分を正しく理解することは容易ではない。何に気をつければいいのか。知識創造や理念構築を研究されている妹尾先生に、意思疎通について寄稿いただいた。

寄稿：異質との意思疎通についての三つの提言

妹尾 大

東京工業大学 大学院社会理工学研究科 経営工学専攻 准教授

グラスの半分まで水が満たされている。これを見て、「半分も残っている」と前向きにとらえる人もいれば、「半分しか入っていない」と不平を言う人もいる。「なんだ、お酒じゃないのか」とションボリする呑兵衛もいる。これは、同じ対象をみている、異なる文脈(コンテキスト)を持つ人たちは異なる意味を引き出す、ということを示すひとつの例である。

個々の人間は千差万別の文脈を持っている。生まれ育った地域が水の潤沢な土地だったか、水を使う目的が粉辛子を溶くためなのか、喉に詰まったきな粉餅を流し込もうとしているのか、現在の身体コンディションが水分補給を必要としているのかどうか、日本酒が好きか嫌い、等々の文脈の違いが意味形成を多様にする。

この「文脈の違い」は、新たな発見を生む原動力である一方で、確実な意思疎通を図るには厄介な存在となる。「手を洗ってくるから、そのあいだにお好み焼きのタネを混ぜといて」と依頼した広島県民は、生地にまみれたキャベツを目にして、友達の大阪府民との間に越えがたい壁を感じるかもしれない。

グローバル化、雇用契約形態の多様化、買収・合併の増加などの変化を受けて、同一企業内においても、大きく異なる文脈を持った社員同士が協働する場面が多くなってきていると聞く。外国人と日本人、契約社員と正社員、旧A社所属社員と旧B社所属社員、これらが入り乱れた、いわゆる「多国籍軍」と呼ばれる集団が多く企業の現場で出現している。こうした集団では、メンバーの文脈の違いが、行動の優先順位付けや用語の解釈などにおいて食い違いを引き起こしているようだ。国籍や契約形態が同じ場合

でさえ、所属部門が違えば「顧客対応」や「債権回収」といった基本的なビジネス用語さえも意味するところが異なってくる。

確実な意思疎通を実現するためには、共同体験によって両者の文脈共有を促進するのが王道であろう。実践共同体(コミュニティ・オブ・プラクティス)と目されるような自主参加型の非公式な勉強会を発足して相互交流したり、合宿や運動会のようなイベントを開催したりする施策を行い、これを達成する。

しかし、互いを知るための上記のような下ごしらえには、通常けっこうな時間がかかる。デマルコは著作『ピープルウェア』で、プロジェクトチームのメンバーが集まり夕食を皆で作って食べる「スパゲッティ・ディナー」で互いの気心が知れ、それぞれの性格や特徴(文脈)を理解しあう関係構築が容易になることを指摘しているが、意思疎通が必要な前にそうそういつもスパゲッティを茹でる時間が確保できるわけではない。日本企業の特徴とされていた戦略的人事異動制度(ジョブ・ローテーション)も、複数の部門の業務知識を身につけるといふ側面とともに、多くの人と文脈共有を促すという狙いもあった。しかし、景気後退を受けて廃止した企業が最近はいくつもある。社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)の重要性が認識されるようになってきた昨今でも、背に腹は代えられぬ状態であるらしい。

この短いエッセイの目的は、大いに異なる文脈を持った人と意思疎通する場面に遭遇する読者に即効性のヒントを得てもらうことである。この目的を達成するために、以下では、大いに異なる文脈を持つ者同士が会話による意思疎通を試みようとする際に気をつけたほうがよいと考えている3点を書き記す。

第一の提言:共通点で油断しない

初めて会う人と会話をはじめるときによく用いられるテクニックは、「〇〇さんをご存知ですか?」といって共通の知人を探すやり方である。首尾よく共通の知人を見つけた場合には、その知人とどんな付き合いをしているのか、その知人をどう評価しているか、といった話に展開していきましょうし、共通の知人がいなかった場合には、居住地や出身地または趣味などを尋ねあって共通点探しを続行するだろう。会話の冒頭で、話し相手との共通点を探り、その後の会話の話題選択や用語選択の参考にするわけだ。

しかし、このように、話し相手との間には共通点を確認しがちであると、相違点にはあまり目が向かない。もちろん初めて会った人とは、文脈を共有していないことについて自覚的になっているだろうが、思いがけず深い共通点を見つけたときなどには驚きや嬉しさのあまり警戒心が薄れがちとなる。「あの人の親友ならこんな倫理基準を持っているだろう」、「同大学同学科卒だからこれくらい知っているだろう」というような過信は、会話における誤解や空回りの危険を増やし、意思疎通を危うくするものである。

親密な雰囲気づくりは意思疎通を促進する効果がある一方で、相手との間に実態以上の共通文脈があると思込込んでしまう危険をはらんでいる。探しだした共通点で油断しないことが肝要と考える。

第二の提言:メタファーに頼らない

野中郁次郎の組織的知識創造理論では、言語化や文章化が困難な暗黙知を形式知化する際に、メタファー(隠喩)やアナロジー(類推)を用いた比喩的な言葉を用いることが推奨されている。しかしながら、大いに異なる文脈を持った人と意思疎通しようとする際には、物事をわかりやすくしようとして用いた比喩が、かえって異なる解釈の余地を大きくしたり、まったく伝わらなかつたりすることがある。比喩に頼らず単刀直入、具体的に話をするほうがよい。

このエッセイの文中でも、すでに「多国籍軍」という軍隊のメタファーや、「下ごしらえ」という料理のメタファーを使っているが、メタファー単独で話が通じた気にならず、あくまで理解を助ける補足として使うのがよい。なるべく具体的な話をする方が確実な意思疎通には望ましいと考える。

「火遊びするとヤケドするぜ」という比喩は、一昔前は日本人の大多数に対して有効だった。しかし、子供の頃にマッチを擦ったことも焚き火をしたこともなく、制御困難な火を扱うスリリングな背徳感を味わうことなく、火傷のヒリヒリする痛みも経験したことの無い最近の若者に話をしても、真のメッセージは伝わらないだろう。

赤瀬川原平が広めた「俺のウニに泥を塗った」という有名かつ意味不明な比喩は、飛躍が必要なアイデア想には役立つ可能性があるが、意思疎通は阻害するに違いない。

第三の提言:二人だけで行わない

最後に紹介するっておきの裏技は、会話に第三者を招き入れることである。意思疎通という行為を、「送り手(セnder)」と「受け手(レシーバー)」という2者間で行われるものであるという構図で捉えてしまうと、それぞれの能力を高めることで意思疎通の成果を高めようという思考法に陥りやすい。たとえば、送り手側は適切な語を選択する語彙力、相手の理解度をはかる察知力などを磨くことが必要で、受け手側は話を引き出す傾聴力、比喩を的確に理解する感受力(や教養)を磨くことが必要、といった具合である。これは間違いではないのだが本エッセイが目指す即効性には乏しい。

大いに異なる文脈を持った人と意思疎通しようとする際には、会話に第三者を巻き込むことで期待成果がアップする。「会話に巻き込んだ人の人件費が・・・」などと心配してはいけない。多少の冗長性には目をつぶろう。会話が無駄になれば、2人分の人件費をドブに捨てることになるばかりか、間違った理解がもっと大きな損失を招くことだってあるのだから。

ある装置の操作マニュアル作成に関するエピソードがある。まずはこの装置のベテラン操作員にマニュアル作成を依頼したところ、マニュアルの読者である新人操作員が知りたいことは記載されていなかった。ベテランは、自分が初心者だった頃に何がわからなかったかということは、案外記憶していないことが明らかになった。次に、新人自らがベテランに質問しながら操作マニュアルを作成するというやり方に変えたのだが、こちらもうまく行かなかった。新人はベテランが持っているノウハウをうまく共感して表現することができなかつたし、ベテランは新人が何に苦戦しているのかを汲み取ることができなかつたからである。

そこで、このマニュアル作成プロジェクトに、第三者を投入してみた。ベテランほどの熟達した操作技能はもっていないが、装置についての技術知識を持っている人を選び、ベテランが新人に操作指導しているときのやりとりを観察して記録してもらった。すると、この記録を元にして作成したマニュアルは、新人操作員にとってとてもわかりやすく、使いやすいマニュアルとなった。ベテランと新人という、大いに異なる文脈を持った人同士の意思疎通が、第三者の存在によって改善しうることを示す一例と考える。

まとめ

以上で、大いに異なる文脈を持つ者同士が会話による意思疎通を試みようとする際に気をつけたほうがよいと考えている3点、「共通点で油断しない」「メタファーに頼らない」「二人だけで行わない」を提言した。社外パートナーとのコラボレーション、社内他部門とのコラボレーション、外国人社員や「ゆとり世代」社員とのコラボレーション等、大いに異なる文脈を持つ者で意思疎通して問題解決にとりくまなければならない機会はますます増えるだろう。3点の提言が、読者の気付きや思考を促すきっかけになれば幸いである。

Column | 戦略発信の具体度・抽象度

抽象的であっては、戦略は伝わらない。しかしながら、上位階層から発信される戦略が具体的過ぎてしまうと、下位階層における戦略検討の自由度を奪ってしまうことになる。このジレンマに対して、事業トップや部長はどう対処しているのだろうか。

課長84人(5ページの 図表0-1参照)に対して、事業トップと部長それぞれが発信する戦略の具体度を尋ねた。その結果は、図表1-5の中央の帯グラフに表している(ここで用いている戦略の構造は、9ページの図表0-3を参照)。方針まで発信している事業トップが最も多く、5割を占めている。部長については、4割が施策まで発信している。当然のことながら、階層が上がるほど発信される戦略が抽象的になることがわかる。

その一方で、月度や期末のレビューにて重視している事項を尋ねた。その結果が左右の帯グラフである。それぞれ4種類並んでいるが、中央の帯グラフに対応している。サンプル数が84であるためあくまでも参考ではあるが、施策まで発信している部長の中で施策の実行状況を重視している割合は、約4割となっている。そして、方針まで発信している事業トップの中で方針の遵守状況を重視している割合に至っては、2割にも満たない。

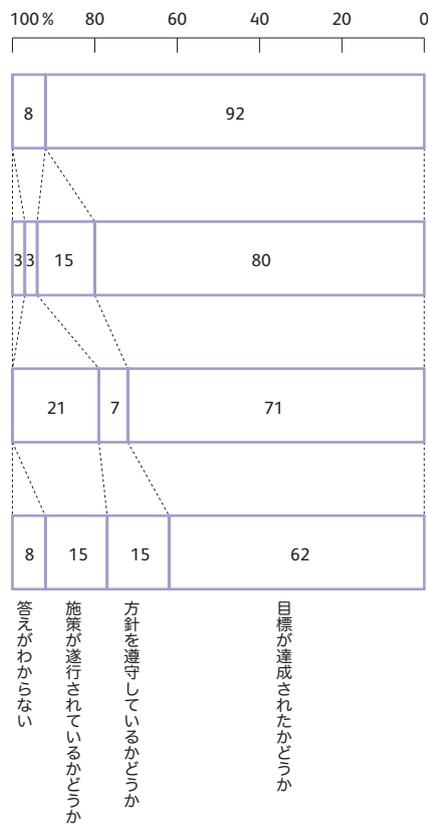
やはり結果が重視される傾向にある。ただ好意的に解釈すれば、発信された戦略の中で最も具体的なレベルについては、かたくなに守ることを部下に求めているのではなく、現場状況に応じて主体的に修正することを期待しているのかもしれない。

図表1-5: 戦略発信の抽象度

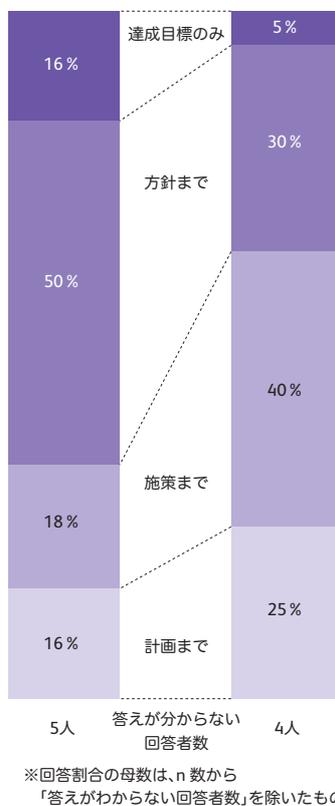
n=84

●事業トップ

月度・期末レビューの重視事項

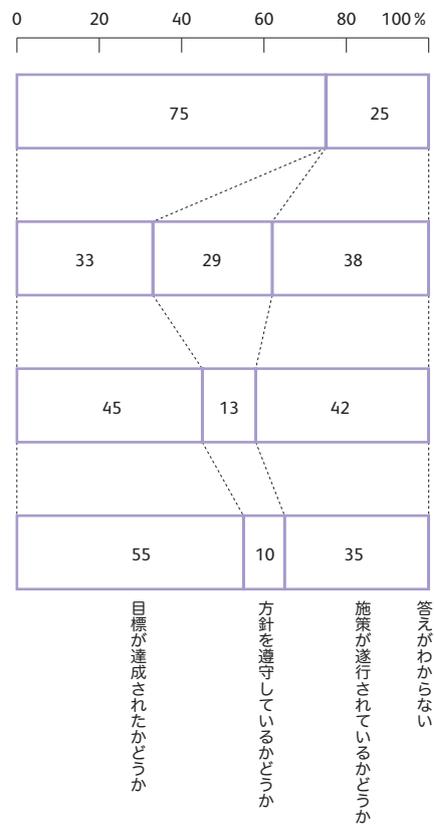


公式な戦略として提示された内容



●部長

月度・期末レビューの重視事項



※回答割合の母数は、n数から「答えがわからない回答者数」を除いたもの

第2章

ミドルマネジャー が直面する障害と 事業トップの役割

事業戦略の実現に向けて最前線で指揮をとる課長は、どのような障害に直面しているのだろうか。また、その障害を取り除くために、事業トップは何をすべきなのだろうか。各社におけるミドルマネジャーの障害や事業トップのサポートを考えていただくために、ここでは3つの情報を提供する。

1つは、84人の課長に対する質問紙調査の分析結果である。2つ目は、日揮株式会社とエマソン・グループへのインタビュー記事である。課長の障害を取り除く事業トップのマネジメント事例として位置付けている。さらには、事業トップの役割を考えるべく、森本博行先生(首都大学東京 ビジネススクール 教授)に寄稿いただいた。

Question

お読みになる前にお考えください。

- あなたの組織の課長(もしくはそれに相当する職位の人)は、事業トップの戦略にもとづいて課の戦略を策定するに当たって、どのような苦勞に直面していると思いますか。
- あなたの組織の課長(もしくはそれに相当する職位の人)は、課の戦略をメンバーの目標に展開し、実行させるに当たって、どのような苦勞に直面していると思いますか。
- ミドルマネジャーが直面している障害を取り除くために、事業トップは何をすべきだと思いますか。



課長84人への自由回答調査結果

事業トップが掲げた戦略は、現場のメンバーによって実行される。その際の要となる存在が、トップと現場をつなぐミドルマネジャーである。昨年の『人材開発白書2011』では、メンバーの戦略実行を促すミドルマネジャーのマネジメントを調査し、12のマネジメント領域と38のマネジメント行動にまとめた。その実施状況のデータを見る限りでは、必ずしも芳しい結果とはいえない。しかしながら、その責のすべてをミドルマネジャーに帰することはできない。本人がコントロールし難いさまざまな障害があるとされるからである。

事業トップの戦略を受けて部門としての戦略を策定し、それをメンバーの目標に展開し、実行していく上で、ミドルマネ

ジャーはどのような障害を感じているのだろうか。また、そのような障害を軽減するために、事業トップは何をすべきなのだろうか。ここではミドルマネジャーの中でも課長*1に焦点を当て、戦略実行上の障害を明らかにすべく、84人(27社)の課長に対する留置き法の質問紙調査*2を実施した。その結果をもとに、以下の3項目について分析した*3。

2-1a 戦略の策定における障害

2-1b 戦略の展開における障害

2-2 戦略の期中変更とその際の問題

*1 ミドルマネジャーおよび課長の定義は8ページを参照のこと

*2 調査概要は5ページを参照のこと。なお、不特定多数の課長を対象とした場合は、本来であれば課長自身が解決すべきことも“障害”として挙げてしまう可能性がある。課長の能力不足がもたらす調査結果への影響を するために、以下の基準で推薦いただいた“優秀”な営業課長に限定した。

- 営業トップの戦略の意図に沿って、現場メンバーの意識・行動を変えられている課長
- 単に、営業トップの戦略をそのまま現場メンバーに下ろすのではなく、さまざまな状況も考慮して、課の戦略を考え、実行している課長
- その他、貴社が模範とすべきだと考える課長

*3 この3つについては、選択式の定量調査ではなく自由回答形式の定性調査である。定性コメントを定量化する分析プロセスについては、20ページの注釈2を参照いただきたい。

回答者属性

● 業種

	人数(人)	割合(%)
電機・機械	18	21.7
鉄鋼・非鉄金属	3	3.6
繊維	0	0.0
医薬・食料・化粧品	24	28.9
建設・不動産	5	6.0
通信・電気・ガス	2	2.4
運輸・倉庫	0	0.0
金融・保険	4	4.8
商社・卸売	7	8.4
小売	3	3.6
情報サービス	1	1.2
その他	16	19.3
無回答	1	-

● 従業員数(単体)

	人数(人)	割合(%)
500人未満	24	28.9
500~1000人未満	13	15.7
1000~3000人未満	25	30.1
3000~5000人未満	2	2.4
5000~1万人未満	9	10.8
1万人以上	10	12.0
無回答	1	-

● 性別

	人数(人)	割合(%)
男性	84	100.0
女性	0	0.0
無回答	0	-

● 年齢

	人数(人)	割合(%)
20歳代	0	0.0
30歳代	15	17.9
40歳代	50	59.5
50歳代	18	21.4
60歳代以上	1	1.2
無回答	0	-

● 課長(もしくは相当職)経験年数

	人数(人)	割合(%)
1年	10	11.9
2年	16	19.0
3年	13	15.5
4-5年	13	15.5
6-10年	22	26.2
11-20年	10	11.9
無回答	0	-

● 現在の部下の人数

	人数(人)	割合(%)
1-5人	18	21.4
6-10人	41	48.8
11-20人	15	17.9
21-50人	6	7.1
51以上	4	4.8
無回答	0	-

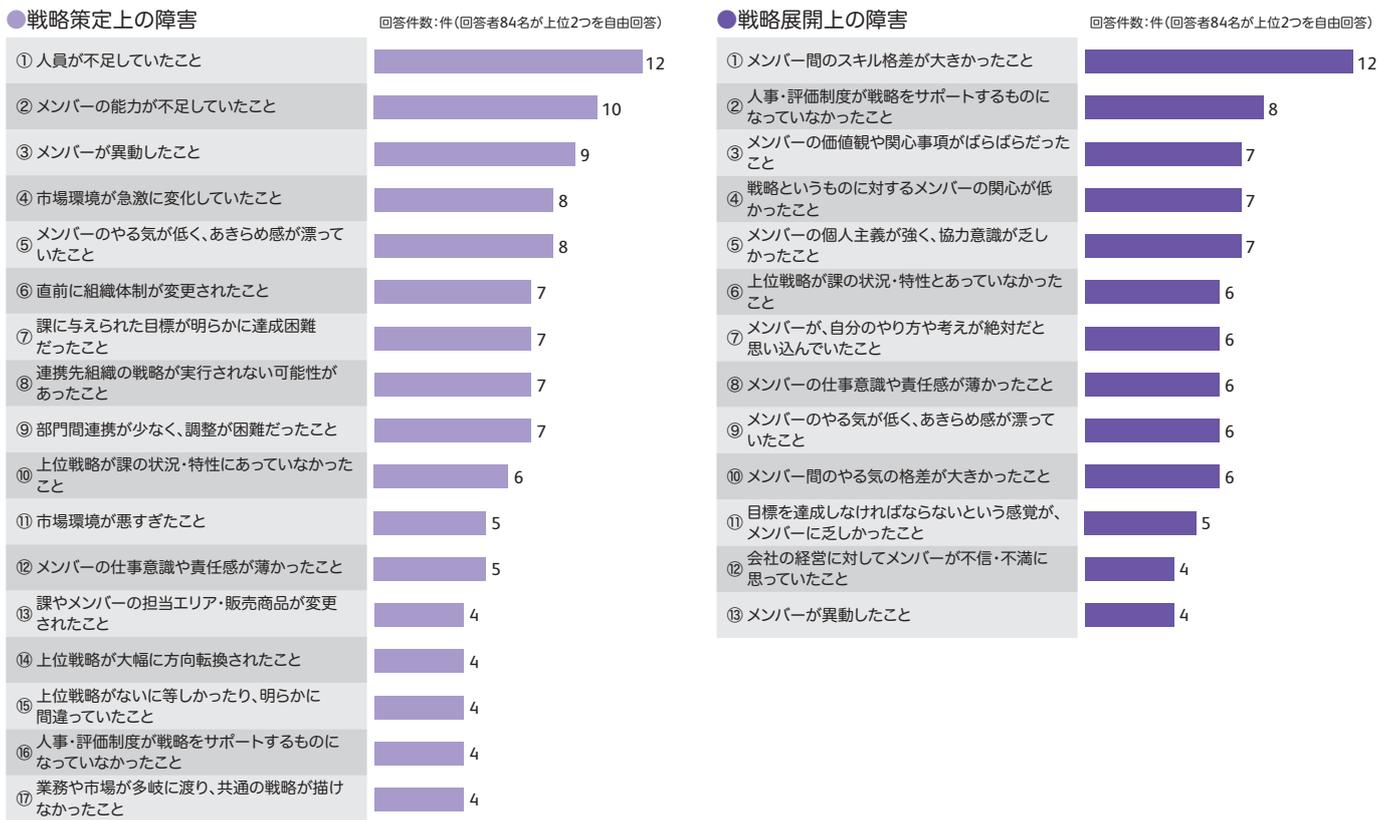
分析

2-1

戦略の策定・展開における障害

課の戦略策定段階ではメンバーの数や能力不足が、メンバーへの目標展開段階では能力や関心ごとのばらつきが障害になっていると感じている。また、トップの戦略が現場の特性や状況に合っていないとも感じている。

図表2-1-1:戦略の策定・展開における障害(回答件数順)



回答件数が3以下のものは掲載していない。

課の戦略を策定し、メンバーの目標に展開する上での障害を調査した。図表2-1-1は回答件数が多い順に並べたものであり、図表2-1-2は“仕組み”・“マネジメント”・“人”というフレームを軸に整理している。

図表2-1-1からは、両段階ともにメンバーに関することが上位を占めていることがわかる。しかし両者には大きな違いがある。策定段階では「①人員が不足していたこと」や「②メンバーの能力が不足していたこと」など、メンバーを全体で捉えた場合の不足感を感じており、一方の展開段階では「①メンバー間のスキル格差が大きかったこと」や「③メンバーの価値観や関心事項がばらばらだったこと」など、メンバーを個で捉えた場合のばらつきを感じている。このような違いはあるものの、いずれも短期での解

決は難しく、課長はこれらを与件として進めなければならない。こうした中では、やるべきこととやらないことの峻別や、メンバー一人ひとりの特性や能力に応じた目標設定などは、特に重要になるだろう。

また、策定上の障害として「③メンバーが異動したこと」も多い。これは「⑥直前に組織体制が変更されたこと」と一緒に考えた方がよい。GEヘルスケアの事例(12-16ページ)にもあるように、戦略の実現に向けて事業トップは組織構造を見直し、人員の最適配置を進める。しかし、それだけで終われば現場の混乱を招くことを調査結果は示唆している。顧客との関係、メンバー間の関係、組織間連携などが途絶えてしまうことに対し、その回復を課長だけに任せではいけない。

図表2-1-2:戦略の策定・展開における障害(カテゴリー別)

障害	カテゴリー	●戦略策定上の障害		●戦略展開上の障害		
		内容	回数	内容	回数	
内部	外部	④ 市場環境が急激に変化していたこと	8			
		⑪ 市場環境が悪すぎたこと	5			
	仕組み	制度	⑫ 人事・評価制度が戦略をサポートするものになっていなかったこと	4	② 人事・評価制度が戦略をサポートするものになっていなかったこと	8
			組織構造	⑥ 直前に組織体制が変更されたこと	7	
		⑬ 業務や市場が多岐に渡り、共通の戦略が描けなかったこと		4		
	マネジメント	事業トップ	⑦ 課に与えられた目標が明らかに達成困難だったこと	7	⑥ 上位戦略が課の状況・特性とあっていなかったこと	6
			⑩ 上位戦略が課の状況・特性にあっていなかったこと	6	⑫ 会社の経営に対してメンバーが不信・不満に思っていたこと	4
			⑬ 課やメンバーの担当エリア・販売商品が変更されたこと	4		
			⑭ 上位戦略が大幅に方向転換されたこと	4		
			⑮ 上位戦略がないに等しかったり、明らかに間違っていたこと	4		
	人	組織	① 人員が不足していたこと	12	⑤ メンバーの個人主義が強く、協力意識が乏しかったこと	7
			③ メンバーが異動したこと	9	⑬ メンバーが異動したこと	4
			⑧ 連携先組織の戦略が実行されない可能性があったこと	7		
			⑨ 部門間連携が少なく、調整が困難だったこと	7	① メンバー間のスキル格差が大きかったこと	12
					③ メンバーの価値観や関心事項がばらばらだったこと	7
		メンバー	② メンバーの能力が不足していたこと	10	④ 戦略というものに対するメンバーの関心が低かったこと	7
			⑤ メンバーのやる気が低く、あきらめ感が漂っていたこと	8	⑦ メンバーが、自分のやり方や考えが絶対だと思い込んでいたこと	6
⑫ メンバーの仕事意識や責任感が薄かったこと			5	⑧ メンバーの仕事意識や責任感が薄かったこと	6	
				⑨ メンバーのやる気が低く、あきらめ感が漂っていたこと	6	
				⑩ メンバー間のやる気の格差が大きかったこと	6	
		⑪ 目標を達成しなければならぬという感覚が、メンバーに乏しかったこと	5			

回答件数が3以下のものは掲載していない。

事業トップへのインタビュー分析(22-23ページ)では、“マネジメント”の内訳の一つに“ミドルマネジャー”を含めていたが、本分析ではミドルマネジャーのマネジメント以外の要因を整理することが目的であるため、除いている。

図表2-1-2の分類結果では、戦略の策定段階では事業トップのマネジメントが、展開段階ではメンバーに関するものが上位を占めている。

事業トップのマネジメントの「⑩上位戦略が課の状況・特性にあっていなかったこと」は、展開段階でも多くの課長が障害だと感じている。もちろん、課長側の問題もあるだろうが、事業トップにできることも考えなければならない。日揮では状況に合わせてトップダウンと現場主導をうまく使い分けている(50-51ページ)。エマソンでは、トップは現場のすべてを知れるわけではないという前提に立ち、現場で考えた戦略そのものよりも、現場における検討プロセスに介入している。また戦略の詳細ではなく全体

戦略との整合性のみを確認している(52-53ページ)。こうした取り組みも参考になるだろう。

一方、メンバーに関することとしては、意識の持ちようや責任感、やる気などが障害になっていると感じている。事業トップに対する追加インタビューでは、これらは課長だけに任せるべき問題ではなく、会社全体で取り組むべきだという意見が多く聞かれた。「人事・評価制度が戦略をサポートするものになっていなかったこと」という意見が多いこととも、関連しているのかもしれない。

分析

2-2

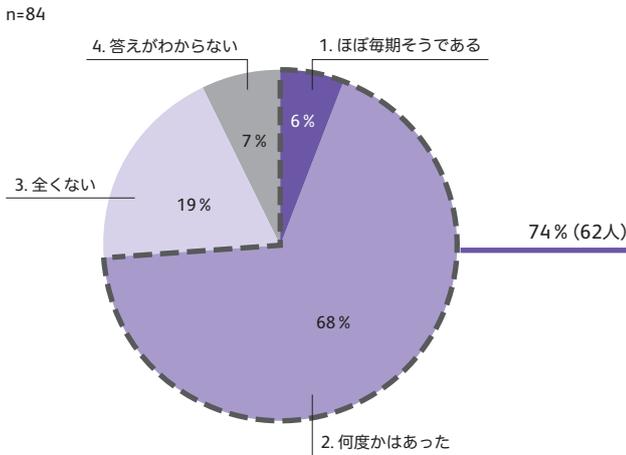
戦略の期中変更とその際の障害

多くの課長は、コントロールできない要因によって課の戦略変更を余儀なくされている。その際に最も困難なことは、変更理由をメンバーに理解・納得してもらえるように説明することだと感じている。

図表2-2-1:期中の戦略変更の状況と変更理由

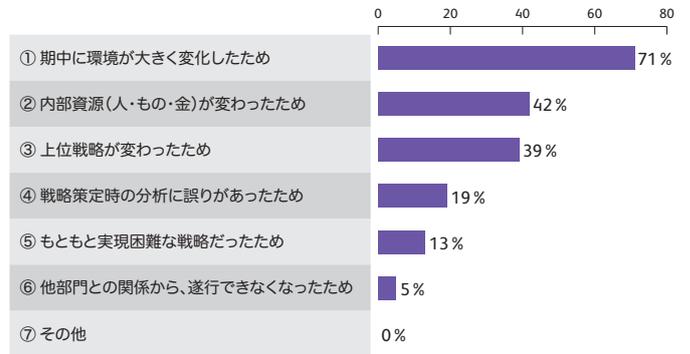
●戦略の期中変更の状況

(「期初に立てた戦略を半期以内で修正しなければならない状況になったことはありますか」という設問に対し、当てはまるものを1つ選択)



●戦略の期中変更理由

回答割合: % (左記「戦略の期中変更の有無」で1,2を回答した62人が3つ以内で選択。分母は62で計算)



今も昔も先を見通すことは容易ではない。課の戦略策定に必要な情報が全て揃い、必要な分析のすべてがなされることはありえない。そのような中でも、意思決定を先送りせず、期初に戦略を明示することが課長には求められている。

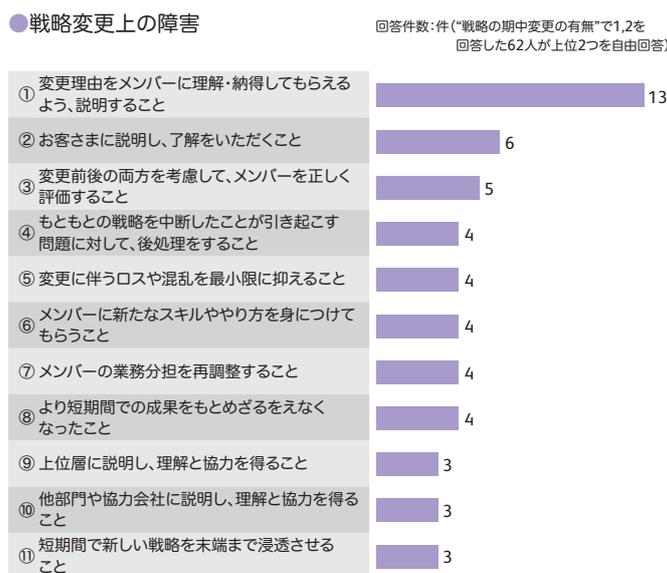
当然のことながら想定通りにものごとが進むわけではない。図表2-2-1の左図の通り、期中に戦略を変更しなければならない状況になったことがあると回答している課長は、74%にもものぼる。

その理由をまとめたものが図表2-2-1の右図である。最も多い意見が「①期中に環境が大きく変化したため」であり7割の人が選択している。その後に「②内部資源(人・もの・金)が変わったた

め」、「③上位戦略が変わったため」が続いている。自責で捉えた理由である「④戦略策定時の分析に誤りがあったため」、「⑤もともと実現困難な戦略だったため」は、ともに2割にも満たない。人間は、失敗の理由は外部環境に帰属させる傾向があるために割り引いて考えなければならないが、課長がコントロールできない要因が大きく影響していることは確かなようである。

この結果自体は理にかなったものだと思う。エマソンの事例(52-53ページ)からもわかるように、そもそも重要な意思決定のタイミングが、戦略検討のわずかな期間に集中すること自体が不自然なことだからである。

図表2-2-2:戦略変更上の障害



回答件数が2以下のものは掲載していない。

状況が変われば、必要に応じて戦略も変更しなければならぬ。前回の『人材開発白書2011』でも、臨機応変に戦略を変更している部門の方が、メンバーの行動を促すことができていた。

とはいうものの、期中の戦略変更はそれほど容易なものではない。課長はどのような問題を抱えているのだろうか。図表2-2-2を見ると、「変更理由をメンバーに理解・納得してもらえよう、説明すること」が圧倒的に多い。前回の調査結果と重ね合わせて解釈すると、課の戦略策定において論理性が欠如していることも原因だと思われる。その調査結果では、外部環境や内部資源の分析はなされているものの結論へは飛躍してしまっており、決定がなされた根拠や理由がメンバーに説明できていないという傾

向が見られた。

先が見通せない中では“まずやってみる”ことが大切だ—90年代後半になって、米国インターネット関連企業の意味決定の早さを目の当たりにすることで、日本企業にこのような考えが広まっていった。“まずやってみる”と聞くと、深く考えることから解放されるように思えるが、調査結果はその反対だということを示している。というのは、そもそも期初に決定した戦略の根拠や前提が曖昧であれば、変更理由の説明などできるはずがないからである。

場当たり的な決定は、戦略変更時にツケを回すことになる。環境の不確実性を理由にして論理的検討を疎かにしてはいけない。

Case 1

ケース：日揮 — 分権と集権の間での舵取り —



日揮株式会社は、石油精製や天然ガス処理プラント、発電所などの設計、資材・機器調達、建設、試運転を請け負うエンジニアリング会社である。1928年に日本初のエンジニアリング会社として出発して以来、これまでアジア、中近東、アフリカ、南米、東欧などで世界約70カ国、2万件以上にもおよぶプロジェクトを遂行してきた。

日揮のプロジェクトの海外比率は9割にまで達している。かつては国内プロジェクトも多かったが、いまはほとんどが海外であり、常時300~400人の社員が各国に駐在している。また、進出する地域もバラエティーに富み、かつ常に化する。経済発展を遂げた国のプロジェクトは減少し、新興国のプロジェクトが増えるからだ。現在は中東が6割、アフリカが1~2割、南米その他が2~3割という構成である。このように複雑で多岐にわたる市場を対象にしながらも、ここ数年の業績は極めて堅調であり、2006年度から2010年度までの5ヵ年計画を対象とした中期経営計画では売上目標、利益目標ともに大幅な前倒しで到達している。

多様な特性を持つ現場を抱えるなか、それぞれの特性を考慮して効果的にビジネスを進めるためには、戦略をどのように展開し、実行すればいいのだろうか。岩井龍太郎氏（日揮株式会社経営戦略室副室長）に話を伺った。

— エンジニアリング会社の多くはプロジェクト制を導入していますが、貴社の組織について簡単にお教えいただけますか。

大きな区分で説明しますと、日揮の組織は営業部、プロジェクト部、専門部の3つに分かれます。営業部は受注までを担当し、受注したあとはプロジェクト部に引き継がれます。プロジェクトチームが結成され、現地に駐在して作業に当たります。専門部は、設計などの専門性でプロジェクトをサポートする部門です。

— 社員の多くの方が海外に駐在されている中で、会社の戦略を全社員に展開するに当たっては難しいところもあると思うのですが。

まず当社にとっての“戦略”とは何なのかということですが、どの国や地域に進出するのか、どのプロジェクトをどのような営業方法で取りに行くのか、プロジェクトをどのようにマネジメントするのか、ということだと思います。

そのようなことを伝えるのは、海外比率が高いからといって、特別に難しいとは思っていません。いまは海外のプロジェクト比率が90%ですので、当たり前のようになっています。国内と海外の比率が50%:50%だった頃は、どうしても国内市場のパラダイムで考えてしまうこともあったので。

— 具体的に、どのように伝えているのでしょうか。

経営層で戦略を検討する会議が何種類ありますが、部課長をその会議に参加させています。検討結果を伝えるのではなく、議論を聞かせるようにしています。もちろんすべての部課長を参加させることはできません。経営側で社員を選んでいきます。今回はこういうテーマの会議があるから、誰々を参加させようと。その人が海外に駐在している場合は、テレビ・電話会議システムを使って参加してもらっています。時差があるから、本人にとってはつらいかもしれませんが、特別な配慮などはしていません。

— 部課長から下の階層へはどのように展開されているのですか。

基本的には部課長に任せています。各部門や各プロジェクトで何をすべきかを考え、どう実行するかは、現場に委ねています。海外でプロジェクトを進めていくには、いちいち本社に指示を仰ぐことなどできませんので。その時その時で現地で考え、現地で判断させるべきだと考えています。もちろん本社が指示を出すこともありますが、一方的に伝えるようなことはしていません。必ず考えさせ、その考えたことをフィードバックさせるようにしています。

若手に対しては、日揮の社員として求められる行動などを直接伝えることもしています。若手社員をできるだけ経営層に同行させ、相手の信頼を得るためのコミュニケーションの取り方や人脈の形成など、実地で伝えています。相手方のトップマネジメントとのディスカッションに立ち会うと、肌身に感じること

ができます。

— グローバルに展開している企業の中には、各国の事情を考慮せずに、一律的な戦略を押し付けて失敗したという例もよく聞きますが、日揮ではいかがでしょうか。国ごとに固有の事情を把握して、戦略に反映させることは簡単ではないと思いますが。

確かに国や地域ごとに全然違いますよね。文化や風土も違いますし、相手方の組織も商習慣も違います。例えばアラブでは有言実行が絶対です。どんな些細な約束でも守らなければ信頼を失ってしまいます。場を取り繕うために「いいんじゃないですか」などと答えたら、後々大きな問題になってしまいます。

話を戻しますと、経営層は国や地域固有の事情を考慮して、戦略を打ち出しています。一律の戦略を出しているわけではありません。なぜそれができるかというと、国や地域の事情を一番知っているのがトップだからです。ある国でビジネスを始めようとした場合に、一番先に乗り込むのがトップです。日揮がビジネスをしている地域には、外務省が行ってはいけないと言っているような国が多くあります。リスクがないところにリターンはありませんので。そのような危険な場所に社員を先に行かせるわけにはいきません。まずトップが行くようにしています。バクダットのレッドゾーン(危険地帯)に最初に乗り込んでいったのもトップです。トップは現地の情報把握と人脈形成に一番時間を使っています。

ただ、それでも現地の事情に即さないというようなこともあります。その場合は、現地の社員からトップに直接メールできるようになっています。このダイレクトメールはかなり使われています。もちろん、その報告をトップが鵜呑みにすることはないですよ。

— 戦争や地域紛争などの突発的な情勢変化によって、すぐに何らかの手を打たなければ大きな損害を被ってしまうような状況になることもあると思いますが、タイムリーに戦略を変更し、すぐに現場の軌道修正をするためには、どのようにされているのでしょうか。

日揮は受身産業なんですね。どうしても環境変化の影響を受けてしまいます。自分たちがコントロールできない環境に囲まれてビジネスをする産業なんです。そこで重要になるのが、環境変化を予測することです。もうすぐこの地域で紛争が起こりますよ、などという情報はありませんし、あったとしても遅すぎますので、世界の流れやバランスを見ながら考えます。最終的な決断はトップがします。多数決はしません。全員が敏感に感じられるわけではないので、多数決だと判断を間違えてしまいます。トッ

プが決めて、トップダウンですぐに実行に移します。

— なるほど、トップの役割がとても重要になるわけですね。一方で、これまでの話をお聞きますと、会社の戦略を実行するためにはミドルマネジャーも大きな役割を担っていると伺えますが、ミドルマネジャーには何を期待されていますか。

海外比率が高いので、トップの考えを受けて、現地で考え、現地で判断し、現地で実行することが大切だと先ほど申しましたが、現地のことをよく理解していて、自分で判断できなければだめですね。先を読んで次の手を考え、先手を打つ。このことを当たり前のようにできなければならないと思います。これをセンスっていうんでしょうかね。当たり前のようにやっちゃう人がいるんですよ。

最近はやわれたことだけはきちんと行うという人が増えているようですが、自分で考え自分で判断する習慣が身に付くように、当社では若いうちから海外に駐在させています。周りに助けしてくれる人がいないので、いやでも自分で判断せざるを得なくなりますから。マネジャーになる前に、そういう経験をさせるようにしています。私自身のことを振り返っても、20歳代でドイツに駐在したときの経験が、今につながっていると思います。

— 最後に、今後の課題をお聞かせください。

今後はローカル社員をマネジメント職に登用していく方針なのですが、日本人の社員に戦略を伝えるのとは比べ物にならないくらい大変だと思います。今は、もっと根っこの部分、会社に対する忠誠心を持ってもらうことや、仕事に対して責任を持つこと。そのようなことに取り組んでいます。特効薬はないのです。小さいことの積み重ねです。

— 戦略を策定し、実行するにはトップダウンがいいのか、それともボトムアップがいいのか。このような議論はいつもなされていますが、お話しをお聞きして、この二分法の議論が無意味なことに気づかされました。新たな地域に進出するか否かはトップが決定し、プロジェクトの実行中の様々な判断には現場の考えが優先される。そして、非常事態になるとまたトップに意思決定権が集中されるというように、日揮ではフェーズごとにマネジメントのモードが切り替わっていると理解しました。多様な現場を抱える組織であっても、単にボトムアップや現場主導がいいというわけではなく、このような微妙な舵取りが鍵になると感じました。本日は貴重なお話をありがとうございました。

Case2

ケース：エマソン — 戦略が確定することのない戦略策定プロセス —

米国に本拠を置くエマソンは、主に産業用の電気・電子機械機器を扱うメーカーである。隠れた優良企業であり、多くのビジネス誌の評価で上位にランクしている。『エクセレントカンパニー』の著者トム・ピーターズや日本の経営の研究で有名なジェームス・アベグレン、東芝元社長の西室泰三氏なども高く評価する。

エマソンは事業の選択が巧みであり、60以上もある事業のすべてが“小さな池の大きな魚”である。つまり他社が新規参入する魅力のない規模の市場を選び、その中で絶対的なナンバーワンになることを目指している。しかし、ナンバーワンになるための画期的な戦略があるわけではない。あるとすれば、事業計画にコミットし確実に実行することである。この方法で2000年初めまで44期連続で増収増益を果たした。

エマソンはPDCA(Plan-Do-Check-Act)を確実に回すことだけでなく、その柔軟性にも定評があり、多くの企業からベンチマークされている。環境変化に柔軟に対応しながら戦略を実行するためには、どうすればいいのだろうか。亀山与志幸氏(日本エマソン株式会社プランソン事業本部長)に話を伺った。

— エマソンはPDCAを徹底していることで有名ですが、その年間サイクルをご説明ください。

エマソンの会計年度は10月から始まります。年度計画は、その5ヵ月前の6月からドラフト作りが始まって、8月に米国エマソン本社の経営チームに直接説明します。求められるものは、月別の売上、利益、コスト削減計画、人員計画、キャッシュフロー計画など財務的な予算が中心です。この予算の進捗は、月度と四半期ごとに議論されます。月度の会議では、当月度と今後3ヵ月間の月別予測と年間の予測を報告します。期末間近でも向こう3ヵ月分を提出します。例えば8月末の会議では、当然9月末の数字が重視されますが、12月までの月別予測を提出します。会計年度は9月で終わりますが、事業は継続していますので。四半期ごとの会議では、財務的な話に加えて、4つから5つの重要な戦略アイテムについても話し合われます。

— 予算というものは大切である反面、予算に縛られ過ぎると柔軟性を失ってしまうという弊害もあります。期初に執行された予算は、1年間固定されるのでしょうか。

ここがユニークなところなのですが、10月から執行される年間予算は仮のものです。第1四半期の予算会議(11月末)にて、10月度実績と第1四半期の予測をもとに確定されます。エマソンでは第1四半期の状況を重視しています。期初では不確実なことがたくさんありますが、第1四半期の状況を見れば、年間の

動向をおおよそ予測できるからです。

— 財務的な予算以外のもの、例えば営業戦略は公式には検討されていないのでしょうか。また、予算との関係はどうなっているのでしょうか。

5ヵ年の営業戦略を策定し、米国本社に説明しています。ただあまり細かいことは求められません。ターゲット市場をどこにするか、どのような新製品を導入し、どのように新市場を開拓するかなどの基本戦略と、それに必要な投資だけが議論されます。細かいレベルの実行計画は日本に任されています。日本ではボトムアップで検討された実行計画案を、トップが基本戦略との整合性を検証して承認しています。

ちなみに、財務予算と営業戦略が別の会議体で議論されているのですが、これには理由があります。以前は同じ会議体で議論されていたのですが、利益計画に目が行き過ぎることで成長のためのアイデアが出なくなってしまうことがありました。先ほどおっしゃられた通り、営業戦略の柔軟性が損なわれてしまうこともそうですよね。そういうことを避けるために、1990年代初めにこの2つを分離しました。だからといって、営業戦略と財務予算とが乖離しているわけではありません。現実を踏まえて大まかなレベルで付け合わせがなされています。

— 5ヵ年という営業戦略はかなり長いですが、途中で見直されることもあるかと思いますが。

この5ヵ年戦略は、ローリング方式で刷新されていきます。つまり、1年から2年のサイクルで向こう5年間を対象にした戦略が策定されます。策定された戦略は、期の途中でも頻繁に変更されています。売上、利益、キャッシュフロー目標を達成できるのであれば自由に変更できます。追加投資が必要になる場合でも、その投資で売上や利益が伸びるというロジックが妥当だと認められれば、米国本社からほぼ増額を認めてもらえます。

ちなみにアマゾンでは、新しい戦略を策定したり変更する際には、それまでの戦略の評価から始めます。何が上手くいったのか、何を続けて何を止めるべきなのかを明確にします。実効性の乏しい戦略を止めることを社員に明示してあげるということは、戦略の柔軟性を保つ上では特に大切だと思っています。

— 第1四半期に確定した予算は、その後も修正されることはあるのでしょうか。修正されるとしても、なかなか承認がおりずに事業活動にロスが生じてしまうことも考えられますが。

修正が認められるどころか、予算の寿命は1ヵ月しかありません。アマソンの予算は毎月見直されます。もちろん売상을下方修正するような場合は、それなりの理由が必要になります。売上の減少は認めても、利益予算は守らなければならないといった要求もあります。いずれの場合でも結論がでるまでの時間は長くはありません。アマゾンでは米国、欧州、アジアの3極で管理する体制を敷いているのですが予算の修正がアジア地域で吸収できるのであれば3日程度、全世界での調整が必要な場合でも1週間以内で結論がでます。

— 当初(第1四半期時点)の予算と修正後予算の2つが存在することになりますが、その後の会議ではそれぞれに対する差異分析を報告するのでしょうか。

修正後の予算との差異分析のみです。修正後の予算に対して進捗を報告し、修正後の予算との差異を説明します。ここには当初の予算は全く出てきません。非現実的な数字をベースに議論しても意味がありませんので。営業担当も、自分の予算が頻繁に変わることによって最初のうちはとまどいますが、すぐに慣れます。現実的な数字をベースに最大限努力できることを考える方が、やる方はやりやすいですからね。

ただし業績評価は別です。評価のベースはあくまでも第1四半期(11月末)で確定した年間予算です。やっぱり株主に約束した数字はとても重いですよ。ですので、修正後の予算を達成しても、例えばボーナスが70%しかでないというようなことになります。

— 営業戦略の変更には話を戻します。戦略を変更した場合、現場社員はすぐに納得するとは思えないのですが、どうやって浸透させているのでしょうか。その前に、そもそも戦略変更の発起はトップなのでしょうか、現場なのでしょうか。

現場からもたらされることが多いですね。営業であれば、営業部長や所長がうまくいっていないことに気づいたとします。するとメンバーを集めて、なぜうまくいかないのか、どうすればいいかを話し合います。その報告を営業会議などで受けるのですが、私も現場のことがすべてわかるわけではありませんので、私がすることは妥当性を判断するだけです。もちろん意見も言います。部分最適になっている場合は、技術や製造を入れて話し合われます。最近では私に報告がくる前に、技術や製造と話し合っていることが多いですけど。

その戦略変更が全社員に影響があるようなものであれば、全社員を集めて、まずは私から直接説明します。30分程度の短い時間ですが、直接話すことが重要だと思っています。その後、部門ごとに、部門長から詳細を説明してもらっています。戦略を変更するためには3つのコンセンサスが必須だと思っています。部門内のコンセンサス、部門間のコンセンサス、上下間のコンセンサスです。

少し脱線しますが、アマゾンという会社は、予算にしても営業戦略にしても、コミュニケーション・プランを求めてきます。末端まで浸透させるために、どのようなミーティングで、どのように説明するのかを考えて報告し、実践することになっています。

— 最後にお伺いします。いままでお話を伺ったところ、アマゾンでは現場に考えさせることが多いような気がします。トップダウンで戦略を展開した方が楽だと思ったことはないでしょうか。

トップダウンに近い戦略展開を行っていた時期もありましたが、試行錯誤した結果、今のスタイルにいたりました。いくつかの理由で、いまのスタイルがいいと思っています。1つはアマソンの原則があります。アマゾンには“計画を立てたものが実行する”という原則があります。現場で考え現場で実行することを奨励し、トップは経営的な妥当性を見極めるだけです。アマゾンが実行力のある会社だと思っていたのであれば、その根源はここにあると思います。

もう1つは育成です。現場に考えさせると最初のうちは偏った見方や部分最適の意見もありますが、トップとの議論を通じて学習し、何回かプランニング・サイクルを回せばいいものが出るようになります。私も同じです。まだまだ未熟ですが、米国本社の経営チームと議論する中で、いろいろなことに気づかされて、新たな経営課題に挑戦するエネルギーをもらっています。

— アマゾンでは“1年間かけて戦略を策定する”と聞いたことがありましたが、今日ようやくその意味がわかりました。戦略というものは期初に完成するものではなく、1年を通して仕掛かり中のものであり、常に見直さなければならぬと考えているのだと理解しました。また、トップは現場の意思決定結果そのものよりも、意思決定プロセスの方に介入しているところも非常に参考になりました。本日は貴重なお話をありがとうございました。



課長84人に対する質問紙調査結果からもわかるように、優秀と思われている課長でさえ、さまざまな問題を抱えている。ミドルマネジャーが戦略実行の要として、その責務を果たせるかどうかは、事業トップのマネジメントにも大きく影響する。事業トップが果たすべき役割は何か。ソニー（株）戦略部門のヴァイスプレジデントとしてCEOをサポートし、現在はアカデミックの世界に転じて戦略を理論的側面から研究されている森本先生に、戦略実行の阻害要因と事業トップの役割について寄稿いただいた。

寄稿：戦略実現のための組織を超えたコラボレーション

森本 博行

首都大学東京 大学院 社会科学研究科 経営学専攻／ビジネススクール 教授

戦略はなぜ実行されないのか。また、トップは何をすべきなのか。関連するさまざまな学説を踏まえ、私自身の意見も加えながら、これまでなされてきた議論をたどってみたいと思います。

実現されない戦略

戦略の定義はいろいろありますが、私は「不確実性の高い環境下で、企業が価値を創造し価値を獲得するための時間展開や相互作用の構造図であり、それを提示することによって組織メンバーを説得したり、コントロールするための論理的枠組み」と定義しています。「不確実性」とありますが、不確実性がなければ、経営戦略がなくても構わないという立場です。不確実性には、市場や消費者の不確実性もありますが、企業内部の組織や人材の不確実性もあります。本当に組織が戦略を導入するのか、またその戦略に最適な人材なのかという不確実性です。そしてこの企業内部の不確実性を軽減するためにも、組織メンバーを説得したり、コントロールするための論理性が必要になるという考えです。

そして戦略というものは、最善に検討されたとしても、有効に機能しなかったり、十分に実行されないことが当然のようにあります。H.ミンツバーグは、当初に意図された戦略と実現された戦略との間にはどこかに乖離があり、「実現されない戦略」が存在するはずだと言っています。

実現されない戦略が存在する理由の1つには、環境変化があ

るでしょう。環境変化を完全に予見して戦略を策定することは不可能です。実行段階で変化に適応するような組織学習プロセスがあり、結果として意図した戦略とは異なる形になる場合は少なくありません。これは戦略の創発などともいわれています。このような場合は「実現されない戦略」があったとしても、むしろ健全だといえます。

戦略と組織・人材

問題なのは、意図された戦略が実現されない理由が、あるいは戦略の創発がなされない理由が、組織や人材にある場合です。私が特に感じているのは、「人的相互作用」の欠如です。そのことを少し詳しく説明します。

新たな戦略を実行する場面は、分からないことに満ちています。こうした中でミドルマネジャーの舵取りに必要とされるものが、判断と実践を可能にする知識です*1。ところが残念ながら、この知識は実践者がまず気づき、その実践者に暗黙知として蓄積されるといわれています。新たな戦略を実行するためには、現場のメンバーの暗黙知を何とかして組織知にしなければなりません。人に体化した知識を組織知に転換するプロセスとしては、SECIモデル(野中郁次郎)が広く知られています。個々人の暗黙知を形式知化して、他の形式知と連結し、さらに組織として具体的に内面化するというものです。つまりミドルマネジャーがすべきことは、現場に偏在する知識を探索・発見し、それを新たな戦

略として組み入れることとなります。

日本企業では、これがなされていました。かつての日本企業では、環境変化に直面した現場メンバーの試行錯誤として生じた行動パターンをミドルマネジャーが吸い上げ、場合によっては全社横断的なプロジェクトに組み入れながら実行してきたのです。なぜこのようなことができたかという、その源泉は、組織内外に発達した公式、非公式のネットワークを基盤としたミドル・マネジメント層の緊密なコミュニケーションだったといわれています。つまり組織の壁を越えた濃密な「人的相互作用」が戦略の創発と実行を可能にしていたのです。ただし、その前提には、企業独自の理念や価値観が組織の壁を越えて共有されていたことを忘れてはなりません。

余談になりますが、A.D.チャンドラーが、デュポンやゼネラル・モーターズなどのアメリカ企業における戦略と組織構造の変化の歴史を研究し、「組織は戦略に従う」という命題に至ったことはよく知られています。しかし日本企業の場合は、組織は必ずしも戦略転換に応じていません。むしろ「戦略は組織に従う」、つまり組織を構成する人材、資金、設備、ノウハウなどの組織能力をベースにして、多少そのレベルを引き上げた状況に課題を設定することで戦略が決まる場合が多いのです*2。組織に合わせて戦略が策定され、前述のようにさらに戦略が創発されることで戦略が有効化されているのです。

ミドル・マネジメント層のネットワーク力の減退

ところが最近になって、こうしたネットワークを通じての戦略実行を困難にしてしまう現象が指摘されています。一橋大学の「組織の<重さ>プロジェクト」では、創発戦略の生成と実現に際してミドルマネジャーが苦勞する組織を「重い組織」と呼び、そのような組織が劣化している程度を「組織の<重さ>」として研究しています。その研究によると、組織の<重さ>は、①過剰な「和」の強調、②経済合理性のない方向への内部調整努力を強要する傾向、③他者の批判はするけれども自ら実行を担うことのない社内評論家(組織内フリーライダー)の存在、④事業トップの経営リテラシーの不足、などによって発生するということです。組織が重くなれば、経営成果も低下する恐れがあるということです。経営成果が低下すれば、組織内で互いに批判し合ったりすることで、さらに重くなるということになります。内向きに歪んだ組織と人材によって、組織を超えたコラボレーションが困難になっているということです。

組織を重くするきっかけは、至る所に隠されています。例えば、近年、成果主義の一環として導入された報酬制度もその1つでしょう。事業単位ごとのEVAとの報酬リンク、職位責任の高さや将来性と報酬を結びつけたバンドル制などは、運用如何によっては全社的な利益よりも自分の地位や報酬の維持に走る傾向をもたらします。結果として、ミドルマネジャーは現状の維持・安定を求めることとなります。組織内のコンフリクトを恐れて、やり過

ごしてしまうこともあるでしょう。

こうしたことが数年経つと、技術や市場の変化から乖離した、劣化した状況に陥ることとなります。これが近年の日本企業の現状なのかもしれません。

事業トップの役割—組織を超えたコラボレーション

ここまで説明すれば、戦略が十分に実行されないことの責任は、ミドルマネジャーだけでなく、それ以上に事業トップが問われなければならないことが分かります。事業トップの経営リテラシー*3の不足が「戦略不全」をもたらしているのではないかという問題提起もあるくらいです(三品和広)。

事業トップはこの組織の劣化状況から脱却する策を講じなければなりません。さまざまな策があるでしょうが、本稿の文脈に合わせて2つだけ述べます。

1つ目は、これは事業トップというよりも戦略スタッフの役割になります。戦略創発の促進です。ミドルマネジャーによる戦略創発が機能していない現状を踏まえ、戦略スタッフがミドルマネジャーを補佐して、あるいはミドルマネジャー個人の能力に頼るのではなく、仕組みとして現場で生まれた行動パターンを積極的に吸い上げて全社戦略に組み入れる工夫が必要でしょう。

ただしこれは対症療法に過ぎません。根本問題を解決するためには、「人的相互作用」の強化が欠かせません。事業トップは、組織を超えたコラボレーションを促進するためのあらゆる手立てを講じる必要があります。そのためには、まずは希薄になった企業理念や価値観を再び鮮明化させることも必要です。GEのクロトンビル(ジャック・ウェルチ研修センター)でなされているような企業理念や価値観を再認識させる集合研修、ミドル・マネジメント層の定期的な人事交流の促進なども検討の余地があるでしょう。

組織の劣化を免れ、戦略を強力に推進するためには、失われつつある、ミドル・マネジメント層を基軸とした上下左右の「人的相互作用」を取り戻さなければなりません。そのための事業トップの役割は、小さくないはずで

*1 業務には、安定的で定型的な業務と非定型的で不確実性の高い業務があります。新たな戦略に付随する業務は、不確実性の高い業務になります。不確実性とは、現在の情報処理能力と新たな戦略での問題解決に必要な情報処理能力との差です(J.R.ガルブレイス)。この差を埋めるものが、判断と実践を可能にする知識だと考えています。

*2 こうした課題設定方法は、オーバー・エクステンション(伊丹敬之)などといわれています。

*3 経営リテラシーとは、「事業の基本となる理論と分析手法、および経営倫理を身につけて適切な意思決定ができる能力」と定義づけられます。また経営リテラシーの不足は、長年の慣行としての事業トップの昇任プロセスや人材育成のあり方が問題であるとの指摘があります。

Column | ミドルマネジャーの軸足の置き方

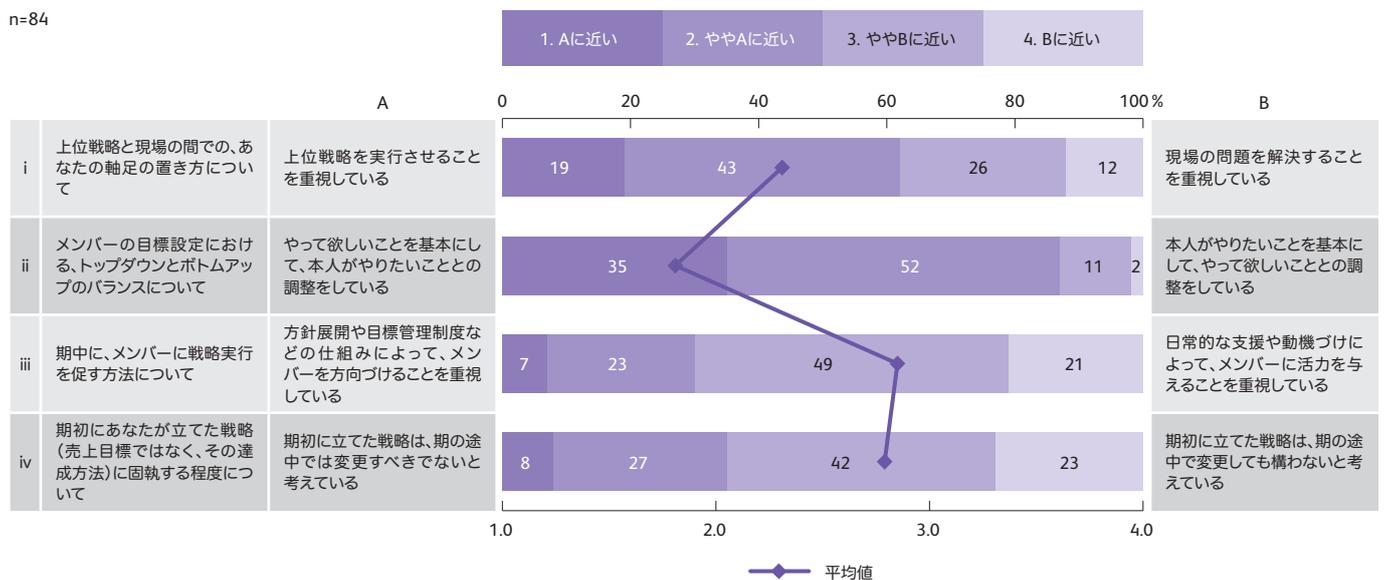
ミドルマネジャーがマネジメントする世界は、トレードオフで満ちあふれている。大局的に考えなければならない一方で、目の前で燃え盛る火も消さなければならない。今期の目標を達成しなければならない一方で、メンバーの将来も考えなければならない。効率的にものごとを進めなければならない一方で、メンバーにやりがいを与えなければならない。上司からは「なぜできないんだ」と問いただされ、メンバーからは「現場は違うんだ」突き上げられる。あるときは右に振れ、あるときは左に振れ、答えのない世界の中で、その責務を果たそうとしている。

マネジメントとは矛盾をマネジメントすることだともいわれる。とはいうものの、常に立ち返るべき基軸というものがあってしかるべきである。

それではどこに軸足を置けばいいのだろうか。各社から推薦いただいた優秀な課長84人(44ページの注釈2を参照)を対象に、調査を進めた。4つの場面について相反する2つのスタンスを示し、普段の自分にどちらが近いかを4段階で答えてもらった。

戦略の策定段階、つまり課の戦略を策定する段階(i)や、メンバーの目標に展開する段階(ii)では、上位戦略や経営的観点を重視する傾向がやや強い。一方、戦略の実行段階(iii、iv)では、メンバーの目線に立ち、そして現場状況に柔軟に対応しようとしている傾向が伺える。戦略実行に秀でた課長は、戦略策定段階ではトップダウンに軸足を置き、実行段階ではボトムアップに軸足を置いているようである。

図表2-3: ミドルマネジャーの軸足の置き方



おわりに

今回の『人材開発白書』は、昨年の続編になります。定量データを統計的に分析した昨年の報告書を深耕すべく、さまざまな観点の、さまざまな情報を提供することにいたしました。ただし、それぞれの情報が無関連になることのないよう、一貫した流れには気を使ったつもりです。また、多くの議論を誘発できるよう、確固たる結論を提示するのではなく、いろいろな問いかけをさせていただきました。

調査研究に当たっては、いつにも増して、多くの方々のご協力をいただきました。GEヘルスケア・ジャパン株式会社の川上社長、花王カスタマーマーケティング株式会社の高橋社長、日揮株式会社経営戦略室の岩井副室長、日本エマソン株式会社プランソン事業本部の亀山本部長をはじめ、37人の事業トップの方々におかれましては、極めて多忙にもかかわらずインタビューにご協力くださいました。そして84人ものミドルマネジャーの方々には、骨の折れる質問紙調査にご協力いただきました。こうした協力なしには、調査分析は成立し得ませんでした。

また、妹尾大先生(東京工業大学 大学院社会理工学研究科 准教授)、森本博行先生(首都大学東京 ビジネススクール 教授)におかれましては、調査結果に関連したテーマを指定させていただいた上で、しかも1ヵ月弱という短納期でお願いしたにもかかわらず、快く引き受けてくださいました。心より御礼申し上げます。

最後に、多大な協力をしてくれた多くの同僚や、全面的な支援してくれた会社への感謝も記させていただきます。

最後までお読みいただきありがとうございました。本報告書が、みなさまの企業における戦略実行力強化に少しでもお役にたてることを、切に願います。

(坂本雅明)

編著者

坂本雅明

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 研究室 室長
博士(技術経営)

編者

株式会社富士ゼロックス総合教育研究所

ISBN978-4-9900778-5-3

C3034 ¥5000E

発行者 芳澤宏明

編集責任 小串記代

発行所 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所

〒106-0032 東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階

TEL 03-5574-1511(代表) FAX 03-5574-1500

2012年2月発行

定価(5,000円+税)

©2012 富士ゼロックス総合教育研究所 無断複製使用厳禁

Fuji Xerox Learning Institute Inc.